

# metrobase

Studien études studies

© ruweba kommunikation ag



## **Aging – Workforce**

Das Potenzial erkennen und mobilisieren

Herbst 2016

# Impressum

## Herausgeber

metrobasel  
Think Tank und Plattform für die Entwicklung  
der Metropolitanregion Basel

## Geschäftsstelle

Aeschenvorstadt 4, 4051 Basel  
Tel. +41 (0)61 272 11 44  
Fax +41 (0)61 272 11 42  
Mail: office@metrobasel.org  
www.metrobasel.org

## Autorinnen

Monika Engler, HTW Chur  
Brigitte Eich-Stierli, ZHAW  
Silvia Passalacqua, ZHAW  
Agnes von Wyl, ZHAW

*Unter Mitwirkung von:*

Aureliano Crameri  
Elisa Streuli  
Theophil Wyssen  
Silke Zöllner

## Grafik und Layout

ruweba kommunikation ag, Riehen

## Grundlagen des Titelbildes

ruweba kommunikation ag, Riehen

## Druck

Konradin Printshop.ch

## Für die Unterstützung der metrobasel-Studie danken wir:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
Kommission für Technologie und Innovation KTI  
Förderagentur für Innovation



Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt des Kantons Basel-Stadt

Aus Gründen der Lesefreundlichkeit und der Vereinfachung verwenden wir hauptsächlich die männliche Wortform. Wir möchten darauf hinweisen, dass die Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtunabhängig verstanden werden soll.

## Copyright

© 2016 metrobasel, Basel. Das Copyright liegt bei metrobasel. Die Empfänger der metrobasel Studie verpflichten sich, diese weder teilweise noch vollständig zu kopieren oder in anderer Form zu reproduzieren, um sie Dritten kostenlos oder gegen Vergütung weiterzugeben. Die Verwendung und Wiedergabe von Informationen aus dieser metrobasel-Studie ist unter folgender Quellenangabe gestattet: «Quelle: Engler, M., Eich-Stierli, B., Passalacqua, S., & von Wyl, A. (2016): Aging - Workforce. metrobasel-Studie, Basel.»



# Projektleitung und Begleitgruppe

## Projektleitung

**Dr. Monika Engler**, Studienleitung HTW Chur,  
Projektleitung KTI-Projekt

**Regula Ruetz**, Projektleitung metrobasel-Studie,  
Direktorin metrobasel

**Prof. Theophil Wyssen**, Dozent HTW Chur

**Dr. Thomas Bösch**, Novartis Pharma AG,  
Head HR Switzerland and Country HR Coordination

**Prof. Dr. Uwe Schirmer**, Duale Hochschule Baden-  
Württemberg, Studienleiter Personalmanagement an der  
DHBW

**Prof. Dr. Rui Mata**, Universität Basel,  
Fakultät für Psychologie

**Barbara Zimmermann-Gerster**, SWISSMEM,  
Ressortleiterin Arbeitgeberpolitik

**Inge Müssle**, Kanton Basel-Landschaft,  
Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA),  
Leiterin Abteilung Arbeitsvermittlung

**Christoph Jordi**, DoDifferent, CEO & Founder

## Begleitgruppe

**Thomas Boillat**, Forum Schwarzbubenland,  
Wirtschaftsförderer

**Michèle Bowley**, Tandem 50 plus

**Rolf Brugger**, Top Consult & Capital AG,  
Präsident des Verwaltungsrats

**Carsten Edinger**, Gemeinde Grenzach-Wyhlen,  
Hauptamtsleiter

**Hans Rudolf Hecht**, Hecht IMMO Consult AG,  
CEO

**Andreas Herbster**, Wohnstadt Bau- und Verwal-  
tungsgenossenschaft, Geschäftsleiter

**Sascha Jäger**, Kraftwerk Birsfelden AG, Direktor

**Mike Keller**, Gemeinde Binningen,  
Gemeindepräsident

**Jan Krarup**, ffbk Architekten AG, CEO

**Jan Krejci**, SWISSMEM, Ressortleiter Arbeitgeber-  
politik

**Felix Kunz**, finecollab ag, Teilhaber

**Judith Leuenberger**, Novartis Pharma AG,  
Head Diversity & Inclusion and Job Center

**Ruth Perrachini-Liechti**, Basler Verkehrs-Betriebe  
BVB, Leiterin Human Resources

**Stefan Schlatter**, Groupe Mutuel,  
Mitglied des Managements

**Nicole Wirz Schneider**, raumplan wirz gmbh

**Dr. Markus Schöbel**, Universität Basel,  
Fakultät für Psychologie

**Samuel Schultze**, CEO Burckhardt + Partner AG

**Marc C. Theurillat**, Merian Iselin,  
Präsident des Verwaltungsrats

**Dr. Andreas M. Walker**, weiterdenken.ch,  
Co-Präsident swissfuture

**Wir danken allen an der Studie Beteiligten für ihr Engagement**





## Vorwort

Die meisten Industrieländer, darunter auch die Schweiz, erleben schon heute einen massiven demografischen Wandel, hin zu einer «alternden Gesellschaft». Die Menschen werden älter und gleichzeitig gehen die Geburtenzahlen prozentual gemessen an der Gesamtbevölkerung zurück. Mit dem Eintritt der Babyboomer ins Rentenalter wird sich dieser demografische Wandel in den kommenden Jahren noch massiv verschärfen. Schon heute scheiden in der Schweiz mehr Personen aus Altersgründen aus der Erwerbstätigkeit aus, als dass Junge in die Arbeitswelt eintreten - ohne Zuwanderung. In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden deshalb der Wirtschaft aber auch der Verwaltung viele qualifizierte Fachkräfte fehlen. Dieser Mangel wird schmerzhaft spürbar sein: in der Forschung, der Bildung, im Gesundheitswesen, im IT-Bereich, im Gewerbe und in vielen anderen Bereichen. Wie können wir also den künftigen Bedarf an Fachkräften decken, ohne noch vermehrt auf Zuwanderung angewiesen zu sein?

Zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen wird deshalb die Arbeitsmarktbeteiligung von älteren Arbeitnehmerinnen und -nehmer sowohl mit Blick auf die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt als auch auf die Finanzierung der Altersvorsorge von entscheidender Bedeutung sein. Dieses Potenzial muss unbedingt besser genutzt werden können. Gefragt sind geeignete betriebliche und institutionelle Rahmenbedingungen, um ältere Fachkräfte länger im Arbeitsprozess halten zu können. Damit sollen das vorhandene Wissen und die grosse Erfahrung von älteren Mitarbeitenden den Unternehmen länger zur Verfügung stehen. Mit der höheren Lebenserwartung wird es ohnehin unumgänglich sein, dass die meisten von uns in Zukunft länger arbeiten werden und das Rentenalter erhöht wird. Vielleicht jedoch mit einem reduzierten Arbeitspensum, weniger Verantwortung und Zeitdruck, also einer Bogenkarriere, aber auch mit anderen Lohnmodellen. Dafür braucht es an die Bedürfnisse der Wirtschaft und der Arbeitnehmerinnen und -nehmer angepasste, neue, sinnvolle und tragbare Arbeitsmodelle.

Der Think Tank metrobasel untersucht in verschiedenen Studien, wie unsere Region hinsichtlich einer älter werdenden Gesellschaft im Bereich Fachkräfte, Raum und Wohnen sowie Betreuung aufgestellt ist. Aufgezeigt werden soll, wo Handlungsbedarf besteht und welche Lösungsansätze zielführend wären, damit die auf uns zukommende enorme demografische Herausforderung bewältigt werden kann. In der vorliegenden Studie «Aging-Workforce» sind wir den Fragen auf den Grund gegangen, welche Kriterien massgebend sind und welche Voraussetzungen oder Anreize geschaffen werden müssen, damit ältere Arbeitnehmerinnen und -nehmer länger im Arbeitsprozess gehalten werden können.

Die Studie basiert auf einer breiten Befragung von Angestellten und Vorgesetzten der Grossunternehmen Novartis und der SBB. Gestellt wurden Fragen zu Motivation, Sinnhaftigkeit, Weiterbildung, Image, monetären Anreizen, Leistungsbereitschaft, Bogenkarriere, Bogenlöhnen, Eigeninitiative, Kompetenzen und Fähigkeiten, Arbeitsfähigkeit, Qualifizierung, Entwicklungspotenzial, Weiterbildung, Stellenanforderungen, Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterförderung, Wissen zu Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie der Einstellung und dem Verhalten von Vorgesetzten gegenüber älteren Fachkräften.

Die metrobasel-Studie wurde mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur/HTW und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften/ZHAW in Zusammenarbeit mit Novartis Human Resources, der SBB und metrobasel erarbeitet. Vertreter und Aging-Experten von Universitäten, der Wirtschaft, der Verwaltung und von verschiedenen Organisationen haben sich in Steuerungs- und Begleitgruppen eingebracht und damit die Realisation der Studie unterstützt. Ihnen allen möchten wir ganz herzlich für ihr Engagement danken.

Regula Ruetz  
 Direktorin metrobasel

## Executive Summary

Die Schweizer Wirtschaft sieht sich mit den Herausforderungen des demografischen Wandels und politischen Unsicherheiten bezüglich des Zugangs zu ausländischen Fachpersonen konfrontiert. Gleichzeitig hat sie durchaus Potenzial, die Aging Workforce stärker und besser in den Erwerbsprozess zu integrieren. Während durch das Reformpaket „Altersvorsorge 2020“ wichtige institutionelle Voraussetzungen für die längere Erwerbstätigkeit geschaffen werden können, liegen die zentralen Ansatzpunkte heute im innerbetrieblichen Kontext.

Die vorliegende metrobasel-Studie ist im Rahmen des von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) geförderten Forschungsprojekts „Das Potenzial der Ageing Workforce mobilisieren: Ein interdisziplinärer Ansatz zur Freisetzung der Eigeninitiative der älteren Mitarbeitenden und zum besseren „Match“ zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern“ entstanden. Sie präsentiert Teilergebnisse aus der ersten Projektphase (Analyseteil), die für ein breiteres Publikum von Interesse sind. Der Bericht stützt sich auf Ergebnisse, die bei Novartis Schweiz und der SBB und damit einerseits in einem international tätigen und andererseits in einem binnenmarktorientierten, staatsnahen Konzern gewonnen wurden. Eine quantitative Umfrage wurde in beiden Firmen online durchgeführt und ergab einen Datensatz von insgesamt 2'837 Mitarbeitenden. Zusätzlich wurden 14 einstündige, transkribierte Interviews qualitativ ausgewertet, die bei der SBB durchgeführt werden konnten. In beiden Verfahren wurden sowohl Mitarbeitende ohne Führungsfunktion als auch Mitarbeitende mit Führungsfunktion befragt. Bei den Auswertungen wurden folgende drei Schwerpunkte gesetzt:

- Mitarbeiterseitige Voraussetzungen für die Erwerbstätigkeit in späteren Berufs Jahren
- Bedeutung der Eigeninitiative der Mitarbeitenden für eine längere Erwerbstätigkeit
- Bedeutung der Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Beziehung für eine längere Erwerbstätigkeit

Im Themenbereich der **arbeitnehmer- bzw. mitarbeiterseitigen Voraussetzungen für die Erwerbstätigkeit in späteren Berufs Jahren** zeigt sich ein grosses Potenzial an gesunden, kompetenten und leistungsfähigen älteren Mitarbeitenden in beiden Unternehmen, das weiter erschlossen werden kann. Mit dem Alter steigt – so die Einschätzung der jüngeren wie älteren Mitarbeitenden und Führungskräfte – die Fähigkeit, Probleme zu erkennen, zu beurteilen und zu lösen sowie sich in andere hineinzusetzen. Altersbedingt abnehmende kognitive Fähigkeiten wie die Informationsaufnahme oder -verarbeitung können durch den Einsatz langjähriger Erfahrung und darauf aufbauender Intuition wettgemacht werden. Klar ist, welche Bedingungen an die Erwerbstätigkeit bis zum AHV-Alter und darüber hinaus gestellt werden. Die Arbeit muss *interessant* bleiben und den vielfältigen Einsatz und die Entwicklung der individuellen Fähigkeiten zulassen. Sie muss *wertschätzend* sein und den Mitarbeitenden ein Gefühl der Sinnhaftigkeit und des Gebrauchtwerdens vermitteln. Sie muss schliesslich einen weitgehenden Grad an *Selbstbestimmung* und Wahlfreiheit ermöglichen, so dass die Arbeitsbelastung angepasst und die Vereinbarkeit mit anderen Lebensbereichen verbessert werden können. Demgegenüber spielen monetäre Anreize eine sekundäre Rolle beim Entscheid für die längere Erwerbstätigkeit. Zwar können sich Geringerqualifizierte und Alleinverdiener eine vorzeitige Pensionierung seltener leisten und ist der Erhalt der Rentenansprüche ein verbreitetes Motiv für die Erwerbstätigkeit bis zum regulären AHV-Alter. Wird aber der frühere Ausstieg gewählt, werden spürbare finanzielle Einbussen zugunsten von mehr Freizeit in Kauf genommen. Auch gilt, dass die längere Erwerbstätigkeit ungeachtet der finanziellen Anreize zuallererst aus inhaltlichen Gründen erfolgt.

Im zweiten Themenbereich wurde der **Einfluss der Eigeninitiative der Mitarbeitenden im Hinblick auf eine längere Erwerbstätigkeit** untersucht. Die Auswertungen zeigen, dass Mitarbeitende, die aktiv Einfluss auf die Arbeitsinhalte und -umgebung nehmen, insgesamt länger im Erwerbsprozess bleiben. Um das Potenzial der älteren Arbeitskräfte zu nutzen, ist dem inneren Antrieb und der Eigeninitiative deshalb grosse Beachtung zu schenken. Mitarbeitende haben ein Eigeninteresse, ihre Arbeit möglichst auf ihre Interessen, Fähigkeiten und Bedürfnisse auszurichten; je besser dies gelingt, desto positiver ist ihr Arbeits-erleben. Für das Unternehmen ist das kein Nachteil, im Gegenteil: Von einem positiven Arbeitserleben ist eine höhere Arbeitszufriedenheit und -motivation zu erwarten, was wiederum mit einer höheren Leistungs-fähigkeit und mehr Leistungsbereitschaft einhergeht. Unter den Bedingungen, die eigeninitiiertes Handeln fördern, stehen folgende Faktoren im Vordergrund: Die *Selbstreflexion* bzw. das Nachdenken über die Berufstätigkeit erweist sich als wichtigste Einflussgrösse auf die Eigeninitiative. Das *Verhältnis zwischen beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen* spielt ebenfalls eine wesentliche Rolle. So hat sich die Berufstätigkeit, deren wirtschaftliche Notwendigkeit mit dem Nahen des Pensionsalters zusehends sinkt, bei älteren Mitarbeitenden vor allem in inhaltlicher Hinsicht gegen alternative Zeitverwendungsmöglichkei-ten zu behaupten. Ein weiterer relevanter Faktor liegt in den *Handlungs- und Entwicklungsoptionen*. Wer gefragte und aktuell gehaltene Fähigkeiten vorweist und sich durch bessere Arbeitsmarktchancen sicherer fühlt, ist eher in der Lage, die Arbeitssituation an seinen Bedürfnissen auszurichten. Ebenso müssen auf Ebene der einzelnen Mitarbeitenden Handlungsspielräume für Veränderungen gegeben sein, die nicht mehr als nötig durch übergeordnete Prozessstandardisierungen, -optimierungen oder Vorschriften beschränkt werden. Schliesslich weisen die Analysen darauf hin, dass die Eigeninitiative von den *Einstellungen zum Älterwerden* abhängt. Je mehr die altersspezifischen Stärken ins Bewusstsein rücken, desto mehr Eigeninitiative zeigen die Mitarbeitenden.

Der dritte Themenbereich fokussiert auf das Arbeitsumfeld. Die Auswertungen der Daten weisen darauf hin, dass **die Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Beziehung als treibende Kraft** für eine längere Erwerbsarbeit betrachtet werden kann. Zentral ist die Förderung der Mitarbeitenden seitens der Vorgesetzten. Dabei scheint weniger der Zugang zu vorhandenen, formellen Weiterbildungsangeboten relevant, als vielmehr die *individuelle Personalentwicklung*. Ältere Mitarbeitende wünschen sich eine individuelle, flexible Förderung der persönlichen Fähigkeiten sowie Festlegung von Inhalten und Verantwortung. Formelle Weiterbildungen scheinen stark auf die Möglichkeiten und Karriereentwicklung von jüngeren Mitarbeitenden zugeschnitten zu sein und nicht auf die Bedürfnisse von älteren Mitarbeitenden. Entsprechend fühlen sich ältere Mitarbei-ter in Bezug auf ihre Entwicklung nur teilweise genug unterstützt. Fehlen dürften insbesondere alternative *Entwicklungsmöglichkeiten nahe am Berufsalltag*, die im Austausch mit dem Vorgesetzten erarbeitet werden und auf mögliche Aufgabenerweiterungen oder neue Funktionen zielen, in denen die Erfahrung oder die Intuition besonders wertvoll sind. Die Förderung der *Altersdurchmischung von Teams* wird von Führungspersonen begrüsst. Sie erkennen in altersgemischten Teams Vorteile im Hinblick auf die Arbeitsproduktivität so-wie den Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Generationen. Unklar ist indes, ob sich die Füh-rungspersonen der besonderen Herausforderungen von altersdurchmischten Teams bewusst sind. So weisen latent vorhandene Vorurteile und das nicht immer spannungsfreie Verhältnis vor allem zwischen jüngeren Führungskräften und älteren Mitarbeitenden auf die komplexen Anforderungen hin, welche eine grössere Diversität mit sich bringt. Schliesslich zeigt sich in Bezug auf die *Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen*, dass eine weitere Annäherung der Vorstellungen von Mitarbeitenden und Führungskräften möglich ist. So sind für die älteren Mitarbeitenden gerade jene Flexibilisierungsformen am wichtigsten, denen auch die



Führungskräfte relativ offen gegenüberstehen: Anpassungen des Arbeitspensums, Flexibilität beim Bezug von Ferien und Zeitguthaben, Flexibilität bei der Wahl des Pensionierungsalters bzw. -modells.

Als Handlungsansätze können aufgrund der Analysen folgende Empfehlungen abgegeben werden:

- Die Selbstreflexion aller Mitarbeitenden soll als eigenständige, regelmässige Auseinandersetzung mit dem persönlichen Entwicklungspfad verankert werden.
- Der Nutzen von Job Crafting, d.h. eigenverantwortlich und selbstinitiiert handelnden Mitarbeitenden innerhalb des aktuellen Arbeitskontexts, soll Führungskräften und Mitarbeitenden aufgezeigt werden.
- Das Wissen um altersbedingte Unterschiede soll aufgebaut werden, gerade bei jüngeren Führungskräften.
- Die Führungskompetenzen sollen in Bezug auf altersdurchmischte Teams gestärkt werden.
- Anpassungen in der Arbeitsorganisation sind in der Weise vorzunehmen, dass dem Bedürfnis nach höherer Zeitsouveränität und Flexibilität Rechnung getragen wird.

Die stärkere Ausschöpfung des Potenzials der Aging Workforce kann nur gelingen, wenn den Anforderungen in Bezug auf Arbeitsinhalte, Wertschätzung und Autonomie Rechnung getragen wird. Neben Massnahmen in der Arbeitsorganisation stehen – weit anspruchsvoller – verhaltensorientierte Ansätze im Vordergrund, die bei den Mitarbeitenden selbst wie in ihrem Verhältnis mit den Vorgesetzten vermehrt innere Antriebskräfte und eigenverantwortliches und eigeninitiiertes Handeln hervorrufen. Die realistische Einschätzung des Älterwerdens mit den sich ändernden Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnissen hilft, konstruktiv mit dem Alter und der Altersdurchmischung umzugehen. Schliesslich ist Abschied zu nehmen von Einheitslösungen. Mit wachsenden Erfahrungshorizonten und länger werdenden (Erwerbs-)Biographien nimmt die Verschiedenartigkeit der Vorstellungen und Bedürfnisse zu, was nur mit individuellen Lösungen angegangen werden kann.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	10
2	Mitarbeiterseitige Voraussetzungen für die Erwerbstätigkeit in späteren Berufsjahren	14
2.1	Pensionierungsabsichten	14
2.2	Innere Motivation	18
2.3	Leistungsvermögen und Kompetenzen	21
2.4	Leistungsfähigkeit und Arbeitsmarktchancen	24
2.5	Zwischenfazit: Grosses Potenzial, das weiter erschlossen werden kann	26
3	Eigeninitiative der Mitarbeitenden als Schlüssel zur längeren Erwerbstätigkeit	28
3.1	Eigeninitiative im Berufsalltag – Job Crafting	28
3.2	Persönliche Weiterentwicklung	31
3.3	Motivation und Eigeninitiative ausserhalb des Berufs	32
3.4	Bestimmungsgrössen der Eigeninitiative	34
3.5	Zwischenfazit: Eigeninitiative als zentraler Ansatzpunkt	36
4	Die Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Beziehung als treibende Kraft	38
4.1	Erwartungen und Strategien der Vorgesetzten	38
4.2	Beurteilung und Förderung der Mitarbeitenden	40
4.3	(Flexible) Arbeitsbedingungen und Bogenkarriere	44
4.4	Zusammenarbeit und Führung in altersdurchmischten Teams	48
4.5	Einstellungen gegenüber älteren Mitarbeitenden	50
4.6	Zwischenfazit: Mehr Individualität statt Formalität	53
5	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	55
	Thesen der metrobasel Begleitgruppe	59
	Best Practice	62
	Literaturverzeichnis	66

# 1 Einleitung

Die stärkere Ausschöpfung der Aging Workforce ist für viele Schweizer Unternehmen Gebot der Stunde. Der demografische Wandel beschleunigt sich und bedeutet für die Unternehmen zunächst eine rasch alternde Belegschaft und später Pensionierungswellen. Es stellt sich die Frage, wie langjähriges Wissen und Know-How im Unternehmen bewahrt und Fachkräfte ersetzt werden können. Die Situation wird durch die noch offene Umsetzung der Zuwanderungsinitiative zusätzlich erschwert, da hinsichtlich des künftigen Zugangs zu ausländischem Fach- und Führungskräftepersonal nach wie vor erhebliche Unsicherheiten bestehen. Der Erhalt der bestehenden älteren Arbeitskräfte und die bestmögliche Nutzung ihrer Fähigkeiten und Expertise ist für die Schweizer Wirtschaft deshalb zunehmend von vordringlicher Bedeutung.

Im internationalen Vergleich schöpft die Schweiz die Ressourcen der älteren Arbeitskräfte bereits stark aus. Unter den OECD-Staaten lag sie 2014 mit einer Erwerbstätigenquote der 55-64-Jährigen von über 70% auf dem vierten Rang (SECO, 2016). Auch arbeiten bereits heute rund 30% der erwerbstätigen Personen nach Erreichen des AHV-Rentenalters weiter (Kolly, 2012). Gleichwohl zeigt die Schweiz auch Schwächen. Bei der Erwerbstätigenquote der über 60- und über 65-Jährigen, der Frauen und der Personen ohne Hochschulabschluss schneidet die Schweiz nur mittelmässig ab (OECD, 2014). 40% der Erwerbstätigen scheiden vor Erreichen des AHV-Rentenalters aus dem Erwerbsleben aus (Kolly, 2012). Zudem werden ältere Arbeitnehmende häufiger entlassen und bei Personalrekrutierungen häufiger übergangen (Fluder et al., 2014; Egger et al., 2008). Schliesslich liegt die Schweiz auch in Bezug auf die Arbeitsproduktivität der älteren Arbeitskräfte zurück (OECD, 2014).

Die Schweizer Wirtschaft hat also Potenzial, die Aging Workforce stärker und besser in den Erwerbsprozess zu integrieren. Die zentralen Ansatzpunkte liegen dabei weniger auf der rechtlich-institutionellen Ebene als im innerbetrieblichen Kontext (OECD, 2014; WBF, 2016). So sieht zwar das derzeit debattierte Reformpaket „Altersvorsorge 2020“ in der AHV und der beruflichen Vorsorge wichtige institutionelle Anpassungen für die längere Erwerbstätigkeit vor, darunter die Erhöhung des Frauenrentenalters auf 65, der flexiblere Übergang in den Ruhestand sowie stärkere monetäre Anreize für die längere Erwerbstätigkeit. Auch werden im Rahmen der Fachkräfteinitiative mit punktuellen Optimierungen bei den Arbeitsmarktbehörden weitere Verbesserungen des institutionellen Rahmens angestrebt (WBF, 2016). Der Erfolg dieser Massnahmen hängt indes entscheidend davon ab, inwiefern sie mit einer verstärkten Nachfrage nach älteren Arbeitskräften seitens der Unternehmen einhergehen und ob es im konkreten Betriebskontext gelingt, die späteren Berufsjahre aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht attraktiv zu gestalten.

## Inhalt des Berichts

Die vorliegende metrobasel-Studie ist im Rahmen des von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) geförderten Forschungsprojekts „Das Potenzial der Ageing Workforce mobilisieren: Ein interdisziplinärer Ansatz zur Freisetzung der Eigeninitiative der älteren Mitarbeitenden und zum besseren „Match“ zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern“ entstanden<sup>1</sup>. Sie präsentiert Teilergebnisse aus der ersten Projektphase (Analyseteil), die für ein breiteres Publikum von Interesse sind. Dabei orientiert sie sich an Thesen, die im Frühsommer 2016 an einem Treffen mit der metrobasel-Begleitgruppe formuliert wurden.

1. Die längere Erwerbstätigkeit hängt entscheidend von den monetären Anreizen für eine vorzeitige bzw. spätere Pensionierung ab.
2. Ältere Mitarbeitende entwickeln Eigeninitiative, wenn sie einen sinnvollen Beitrag leisten können, sich verantwortlich fühlen und dafür Wertschätzung erhalten.
3. Ältere Mitarbeitende sind für eine Weiterbeschäftigung und damit einhergehende Veränderungen offen, wenn sie dabei „das Gesicht wahren“ können.
4. Ältere Mitarbeitende möchten sich weiterentwickeln und weiterbilden, wenn sie Sinn und Nutzen darin sehen.
5. Stetige Mitarbeiterförderung und Weiterbildung sind gerade auch für ältere Mitarbeitende nicht nur entscheidend für die Fähigkeit, sondern auch für die Motivation, neue Aufgaben anzupacken.
6. Alternative Aktivitäten (Freizeit, Betreuung, freiwillige Tätigkeit, Politik, etc.) stiften älteren Mitarbeitenden zunehmend mehr Sinn als die beruflichen Aktivitäten.
7. Führungskräfte übersehen oft die Kompetenzen, Entwicklungsmöglichkeiten und Bedürfnisse ihrer älteren Mitarbeitenden und handeln häufig nach stereotypen Vorstellungen und eigenen Massstäben.
8. Altersgemischte Teams bieten älteren wie jüngeren Mitarbeitenden neue Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln.
9. Die Bogenkarriere fördert die längere Erwerbstätigkeit. Die laufende Steigerung des Lohnes nach einem Anciennitätsprinzip spielt eine untergeordnete Rolle. Entscheidender sind Möglichkeiten, die Belastung zu reduzieren.

Die Studie beleuchtet zunächst die mitarbeiterseitigen Voraussetzungen für die Erwerbstätigkeit in späteren Berufs Jahren (Kapitel 2). Ausgehend von den Pensionierungsabsichten werden Anhaltspunkte für die Entstehung innerer Motivation für den Verbleib im Erwerbsleben gesucht und die altersbezogene Entwicklung von Leistungsvermögen, Kompetenzen sowie die daraus folgende Leistungs- und Arbeitsmarktfähigkeit analysiert. In Kapitel 3 wird die Rolle der inneren Antriebskräfte weiter vertieft. Der Fokus liegt dabei auf der Eigeninitiative der Mitarbeitenden und den Wechselwirkungen mit den Pensionierungsabsichten sowie den äusserlichen und förderlichen Bedingungen. Kapitel 4 wendet sich schliesslich den arbeitgeberseitigen Voraussetzungen für die Einbindung der älteren Arbeitskräfte zu. Dabei werden einerseits die Beziehung zwischen den direkten Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden sowie die Arbeitsbedingungen genauer beleuchtet. Andererseits werden die Vorteile und Herausforderungen der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams aufgezeigt. Kapitel 5 fasst die Erkenntnisse zusammen, skizziert daraus ableitbare Handlungsempfehlungen und gibt abschliessend eine kurze Einschätzung zu den von der metrobasel-Begleitgruppe formulierten Thesen.

<sup>1</sup> Ziel dieses Projekts, das bis Ende 2017 abgeschlossen werden soll, ist es, wissenschaftlich und interdisziplinär abgestützte Lösungsansätze zu entwickeln, die mittlere und grössere Schweizer Unternehmen darin unterstützen, das Potenzial der über 50-jährigen Mitarbeitenden entlang ihrer Fähigkeiten, Kompetenzen und Bedürfnissen stärker auszuschöpfen und die individuelle Lebensarbeitszeit zu verlängern. Am Projekt sind seitens der Forschung die Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur (Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung, Zentrum für Betriebswirtschaftslehre) sowie die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW (Departement für Angewandte Psychologie) beteiligt. Seitens der Wirtschaft nehmen Novartis, SBB und der Beratungsdienstleister DoDifferent teil.

## Methodisches Vorgehen und Stichprobe

Der vorliegende Bericht zeigt die Ergebnisse, die bei Novartis Schweiz und der SBB im Rahmen einer quantitativen Umfrage sowie von qualitativen Interviews im Zeitraum Juni bis August 2016 gewonnen wurden. Befragt wurden ältere (in dieser Studie: über 50-jährige) und jüngere Mitarbeitende. Für die Erarbeitung der Fragebogen wurden zusätzlich zu einer Literatur- und Dokumentenanalyse in beiden Unternehmen vorgängig explorative Experteninterviews geführt.

Die *quantitative Umfrage* wurde in beiden Firmen online durchgeführt. Für die Ziehung der Stichprobe wurden drei Untergruppen unterschieden:

- bis 50-jährige Mitarbeitende ohne Führungsfunktion (im Folgenden: Mitarbeitende 50- oder jüngere Mitarbeitende)
- mindestens 50-jährige Mitarbeitende ohne Führungsfunktion (im Folgenden: Mitarbeitende 50+ oder ältere Mitarbeitende)
- Mitarbeitende mit Führungsfunktion (im Folgenden: Führungskräfte)

Bei der SBB wurden von der deutschsprachigen Belegschaft je Untergruppe 1'000 Personen, bei Novartis 1'470 Mitarbeitende 50-, 1'045 Mitarbeitende 50+ sowie 660 Führungskräfte zufällig für die Befragung ausgewählt. Die verwendbaren Antworten belaufen sich insgesamt auf 2'837, womit eine Rücklaufquote von insgesamt 46% erreicht wurde. Die Umfrage wurde Deutsch (SBB, Novartis) und Englisch (Novartis) durchgeführt.

Um die Umfragedauer auf 15-20 Minuten zu begrenzen und trotzdem eine hohe Anzahl verschiedener Variablen erheben zu können, wurde das von Graham et al. (2006) vorgeschlagene Planned Missing Data Design (3-Form Design) angewendet. Die Mitarbeitenden (50- und 50+) wurden zufällig in drei Gruppen aufgeteilt und erhielten neben einem gemeinsamen Umfrageteil gruppenspezifische Umfrageteile, die jeweils nur noch von zwei der drei Gruppen beantwortet wurden. Für die schliessenden Auswertungen in Abschnitt 3.4 wurden die fehlenden Antworten mittels multipler Imputation geschätzt. Bei den restlichen deskriptiven Auswertungen wurde der ursprüngliche Datensatz verwendet, was sich je nach Variable entsprechend in unterschiedlichen Stichprobengrössen zeigt. Die Führungskräfte beantworteten alle dieselbe Umfrage.

		SBB	Novartis	Total Antworten	
Total Antworten		1'411	1'426	2'837	
Geschlecht	Männer	1'158	825	1'983	70%
	Frauen	253	601	854	30%
Altersgruppe	<30	90	82	172	6%
	30-39	224	311	535	19%
	40-49	400	369	769	27%
	50-59	558	600	1'158	41%
	60+	139	63	202	7%
Hierarchiestufe	Führungskräfte	585	256	841	30%
	Mitarbeitende	826	1'170	1'996	70%
Höchster Bildungsabschluss	Primar- oder Sekundarstufe I	40	13	53	2%
	Sekundarstufe II	588	326	914	32%
	Fachhochschule oder höhere Berufsbildung	517	286	803	28%
	Universität	186	678	864	30%
	Keine Angabe	80	123	203	7%

Tabelle 1: Zusammensetzung der realisierten Stichprobe.



Die Tabelle 1 zeigt die Zusammensetzung der realisierten Stichprobe. Die Gesamtstichprobe setzt sich aus 70% Männern und 30% Frauen zusammen. 52% der Befragten sind unter 50 Jahre alt, 41% zwischen 50-59-jährig und 7% mindestens 60-jährig. 30% der Befragten haben eine Führungsfunktion inne. Als höchsten Ausbildungsabschluss nennen 32% der Befragten die Sekundarstufe II (Berufliche Grundbildung oder Berufslehre, Gymnasial-, Berufs-, Fachmaturität oder Lehrkräfte-Seminar), 28% den Abschluss einer höheren Berufsbildung oder einer Fachhochschule und 30% den Abschluss einer Universität (einschliesslich Doktorat und Habilitation). Die Stichprobe bildet die Zusammensetzung der Gesamtbelegschaft in Bezug auf Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Unternehmenseinheit und Arbeitspensum repräsentativ ab. Ältere Mitarbeitende und Führungskräfte sind in der Stichprobe dagegen wie geplant überproportional vertreten.

Die *qualitativen Interviews* umfassten insgesamt 14 einstündige Interviews durch drei verschiedene Assessor/innen im Zeitraum vom 8. bis zum 27. Juni 2016 bei der SBB. Die Hälfte der Interviews fand als Tandem-Interview statt, wobei ein/e Assessor/in das Interview mehrheitlich führte. Die auf Tonband aufgenommenen Interviews wurden anschliessend transkribiert und mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, 2003) systematisch ausgewertet. Die Auswahl der Interviewpartner und -partnerinnen (6 Mitarbeitende und 8 Führungskräfte) erfolgte durch die Abteilung Human Resources, Diversity. Informationen zur Stichprobe können der Tabelle 2 entnommen werden.

Mitarbeitende (MA)/ Führungskräfte (FK)	Alter	Geschlecht	Anzahl Jahre im Unternehmen	Unterstellte Mit- arbeitende
MA	30-39	M	5	
MA	40-49	M	35	
MA	50-59	M	36	
MA	50-59	M	36	
MA	50-59	W	7	
MA	60+	W	10	
FK	30-39	W	14	6
FK	30-39	M	14	37 (3 direkte)
FK	30-39	M	15	70 (5 direkte)
FK	40-49	W	30	30
FK	50-59	M	30	14
FK	50-59	M	13	6 intern 25 extern
FK	50-59	M	8	10
FK	60+	W	3	2

Tabelle 2: Zusammensetzung der Interviewpartner und partnerinnen.

## 2 Mitarbeiterseitige Voraussetzungen für die Erwerbstätigkeit in späteren Berufsjahren

Die Erwerbstätigkeit ist – altersunabhängig – zunächst eine Frage des *Wollens* und des *Könnens* auf der Seite der Erwerbspersonen. Es geht demnach um die Arbeitsbereitschaft die inneren und äusseren Antriebskräfte einerseits sowie das physische und kognitive Leistungsvermögen und die daraus resultierende Arbeitsleistung andererseits.

### 2.1 Pensionierungsabsichten

Die von den über 50-jährigen geäusserten Pensionierungsabsichten ergeben in der vorliegenden Analyse ein erstes Bild der inneren und äusseren Anreize hinsichtlich der Erwerbstätigkeit in späteren Berufsjahren. Gefragt nach dem heute geplanten Pensionierungszeitpunkt, wird in der Umfrage von 37% das AHV-Rentenalter genannt, während 52% einen früheren und 9% einen späteren Erwerbsrücktritt anstreben (Tabelle 3). Die Frauen zeigen eine höhere Bereitschaft, bis und über das AHV-Rentenalter hinaus erwerbstätig zu sein, ebenso wie Personen mit Universitätsabschluss, Ausländer mit Wohnsitz in der Schweiz und in geringerem Masse Grenzgänger. Die Frage, ob vorgängig zum genannten Pensionierungszeitpunkt eine Teilpensionierung geplant ist, bejahen 15% der Befragten. Im Mittel wird das Alter 61 Jahren für den Teilrückzug vom Erwerbsleben genannt. Die übrigen Befragten planen keine Teilpensionierung (39%) oder sind diesbezüglich noch unentschlossen (46%). Frauen zeigen eine tiefere Bereitschaft für Teilpensionierungen.

	Total der Antworten	Nach Geschlecht		Nach höchstem Ausbildungsabschluss		
		Männer	Frauen	Sekundarstufe II	Fachhochschule, höhere Berufsbildung	Universität, Doktorat
AHV-Rentenalter	<b>37%</b>	37%	42%	38%	34%	44%
Früher	<b>52%</b>	55%	47%	58%	54%	42%
Später	<b>9%</b>	8%	11%	4%	12%	14%
Keine Angabe	2%					

Tabelle 3: Geplanter Pensionierungszeitpunkt; Antworten auf Frage: „Mit welchem Alter planen Sie, sich definitiv pensionieren zu lassen?“; Befragte 50+, N=1252. Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern und den Ausbildungsniveaus sind statistisch signifikant (Chi-Quadrat-Test mit  $p < 0.05$ ).

#### Erwerbsrücktritt vor dem AHV-Rentenalter

Bei den Befragten, die eine vorzeitige Pensionierung planen, zeigt sich der Wunsch nach mehr Zeit für die ausserberuflichen Lebensbereiche – Familie, Freunde, Freizeit – als der herausragende Grund für die Frühpensionierung. Der Punkt wird von 86% der Befragten genannt (Abbildung 1, oberes Tableau). Andere Gründe folgen mit deutlichem Abstand. Von ebenfalls grösserer Bedeutung ist nur noch die zu hohe Arbeitsbelastung, welche von 35% der Befragten angeführt wird. Eine klar untergeordnete Rolle spielen dagegen negative Anreize wie mangelnde Freude an der Arbeit und unbefriedigende Arbeitsbedingungen. Bei den wenigsten sind zudem fehlende Fähigkeiten oder ein unzureichendes Leistungsvermögen der Auslöser für die Frühpensionierungsabsicht.

### Beabsichtigte vorzeitige Pensionierung: Gründe



### Beabsichtigte vorzeitige Pensionierung: Bedingungen für längere Erwerbstätigkeit



Abbildung 1: Bestimmungsgründe der vorzeitigen Pensionierung; Antworten auf die Fragen „Welches sind die wichtigsten Gründe, dass Sie eine Pensionierung von 64/65 planen?“ (oberes Tableau) bzw. „Unter welchen Bedingungen könnten Sie sich vorstellen, länger erwerbstätig zu bleiben?“ (unteres Tableau) Mehrfachantworten möglich; Befragte 50+, N=622.

In den qualitativen Mitarbeitendeninterviews, in denen die Pensionierungsabsicht ebenfalls erörtert wurde, wird zusätzlich der Wunsch „noch etwas vom Leben erleben zu können“ als Grund für die Frühpensionierungsabsicht angegeben sowie die Dauer des Berufslebens. Wer schon in der Schulzeit eingestiegen sei und 40 Arbeitsjahre hinter sich habe, wünsche mit 60 Jahren in Pension zu gehen. Gleichzeitig ist das genaue Austrittsalter für die Interviewpartner nicht unantastbar: „60 Jahre wäre natürlich eine Idee. Ob es dann halt mit 62 Jahren oder 64 Jahren ist, da bin ich noch offen, es muss nicht zwingend mit 60 Jahren sein. Das ist kein fixes Datum.“

Dass der angegebene vorzeitige Pensionierungszeitpunkt für viele der Befragten nicht abschliessend festzu stehen scheint, zeigt sich auch in der Umfrage. Nur 20% der Befragten geben an, dass die vorzeitige Pensionierung definitiv ist (Abbildung 1, unteres Tableau). Die anderen können sich einen längeren Verbleib im Erwerbsleben vorstellen, wenn die Bedingungen stimmen. Hierzu gehören vorab eine *bessere Vereinbarkeit* mit den ausserberuflichen Lebensbereichen sowie eine *Reduktion des Arbeitspensums*. Diese beiden Punkte werden von über 50% der Befragten genannt und widerspiegeln den Hauptgrund für den Wunsch nach

einer vorzeitigen Pensionierung. An zweiter Stelle folgen *inhaltliche Aspekte*: Die Aufgaben sollen interessant (von 41% der Befragten genannt) und auf die individuellen Fähigkeiten und Erfahrung ausgerichtet sein (34%). Dazu passt, dass nur eine Minderheit (12%), Verantwortung abzugeben wünscht. Demgegenüber ist ein explizites Fragen des Arbeitgebers, dass er einen Verbleib im Erwerbsprozess begrüssen würde, von geringer Bedeutung.

Bemerkenswert ist die geringe Bedeutung der *monetären Anreize* für die Planung des Pensionierungszeitpunkts. So geben nur 16% der Befragten mit Frühpensionierungsabsicht ausdrücklich an, dass sie nicht mehr auf das Erwerbseinkommen angewiesen sind. Dies lässt für die verbleibenden Befragten darauf schliessen, dass diese in einer Güterabwägung für ein Mehr an Freizeit, spürbare Einbussen beim Erwerbseinkommen und den künftigen Vorsorgeleistungen in Kauf zu nehmen bereit sind. Dies umso mehr als unter ihnen Mitarbeitende mit mittlerem Ausbildungsniveau und ohne Führungsfunktion und damit tendenziell die mittleren Einkommen signifikant stärker vertreten sind. Gerade bei den mittleren Einkommensklassen scheint also im höheren Erwerbsalter eine erhebliche Zahlungsbereitschaft für mehr Freizeit zu bestehen. Dieser Eindruck wird dadurch verstärkt, dass auch bei den Bedingungen für eine längere Erwerbstätigkeit der Punkt „attraktive Bezahlung“ nur von 27% der Befragten erwähnt wird.

Auf die Frage, bis zu welchem Alter eine Erwerbstätigkeit bei idealen Bedingungen vorstellbar wäre, wird im Mittel das Alter 64.5 genannt. Das bedeutet, dass die Erwerbstätigkeit im Idealfall bis zum ordentlichen AHV-Rententalter verlängert werden könnte.

### **Erwerbstätigkeit bis zum AHV-Rententalter**

Die Absicht, bis zum AHV-Rententalter erwerbstätig zu sein, basiert zuallererst auf den guten gesundheitlichen Voraussetzungen und dem Gefühl der Leistungsfähigkeit. Dieser Punkt wird von 75% der Befragten genannt, welche ihre Pensionierung mit 64 bzw. 65 planen (Abbildung 2).

An die zweite Stelle tritt eine Kombination aus innerem Antrieb („Ich erlebe die Erwerbsarbeit als sinnvoll und bereichernd für mein Leben“) und äusserem, monetären Antrieb. Der innere Antrieb wird von 67% der Befragten angeführt, wobei Frauen und Höherqualifizierte diesen Punkt häufiger nennen. Der monetäre Antrieb wird primär durch den Erhalt der Rentenansprüche definiert; dieser Punkt wird – einkommensunabhängig – ebenfalls von zwei Dritteln der Befragten genannt. Die Hälfte der Befragten, vor allem Alleinverdienende (d.h. Personen, die 90-100% des Haushaltseinkommens generieren) und Personen mit tieferen Einkommen (Geringerqualifizierte), gibt darüber hinaus an, sich einen vorzeitigen Ausfall des Erwerbseinkommen nicht leisten zu können.

Auch die Befragten, die bis zum AHV-Alter erwerbstätig sein wollen, signalisieren eine grosse Offenheit bezüglich einer längeren Beschäftigung. Nur 11% schliessen eine längere Erwerbstätigkeit kategorisch aus. Bei den anderen Befragten kristallisieren sich wie bei den Befragten mit Frühpensionierungsabsichten zwei Bedingungen für eine längere Erwerbstätigkeit heraus: Zum einen wird den inhaltlichen Aspekten (interessante Aufgaben, Ausrichtung auf Fähigkeiten) eine hohe Bedeutung zugemessen, zum anderen der höheren Zeitautonomie (bessere Vereinbarkeit des Berufs mit anderen Lebensbereichen, Reduktion des Arbeitspensums). Im Vergleich mit den Personen mit Frühpensionierungsabsicht spielen die monetären Bedingungen indes eine wichtigere Rolle; eine längere Erwerbstätigkeit über das AHV-Alter hinaus wird von 45% an die Bedingung einer attraktiven Bezahlung geknüpft (Personen mit Frühpensionierungsabsicht: 27%).

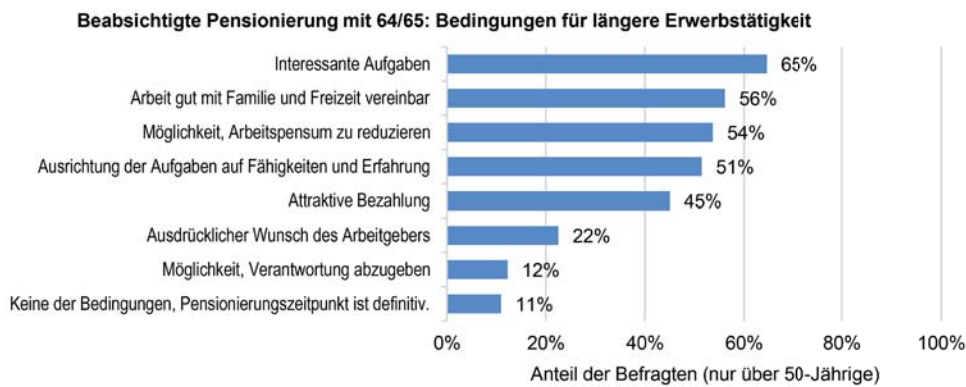
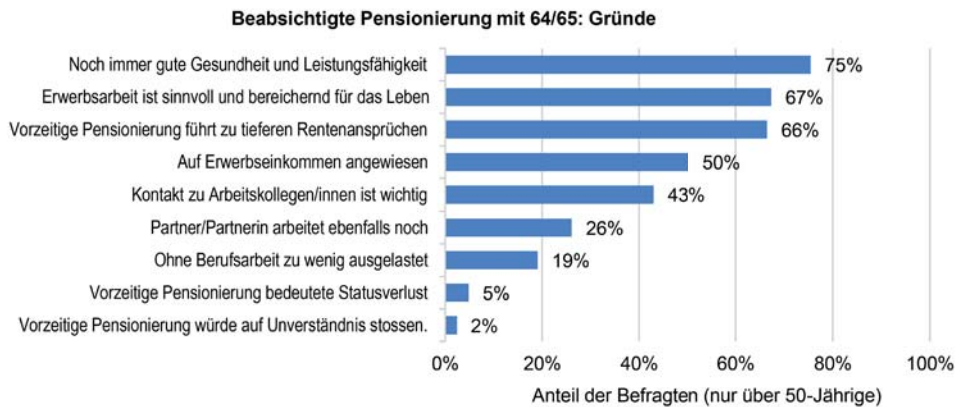


Abbildung 2: Bestimmungsgründe der Pensionierung mit dem regulären AHV-Alter; Antworten auf die Fragen „Was motiviert Sie vor allem, bis zum AHV-Rentenalter erwerbstätig zu sein?“ (oberes Tableau), „Unter welchen Bedingungen könnten Sie sich vorstellen, länger erwerbstätig zu bleiben?“ (mittleres Tableau), „Was könnte dazu führen, dass Sie früher als geplant aus dem Erwerbsleben zurücktreten?“ (unteres Tableau) Mehrfachantworten möglich; Befragte 50+, N=449.

Ereignisse, die einen früheren Erwerbsrücktritt bewirken könnten, zeigen nochmals den hohen Stellenwert der guten Gesundheit als notwendige Voraussetzung für die Erwerbstätigkeit bis zum AHV-Rentenalter. Ebenso zeigt sich erneut die höhere Sensibilität für monetäre Anreize; bei 72% könnte ein finanziell attraktives Angebot des Arbeitgebers zu einem früheren Erwerbsrücktritt führen.



## Erwerbstätigkeit über das AHV-Rentenalter hinaus

Die Erwerbstätigkeit über das AHV-Alter hinaus gründet – die gute Gesundheit vorausgesetzt – wiederum zuallererst in der sinnstiftenden und lebensbereichernden Funktion der Arbeit. Dieser innere Antrieb wird von 84% der Befragten als Grund für ihre Absicht zur längeren Erwerbstätigkeit genannt. Auch gibt ein Drittel an, ohne Berufsarbeit zu wenig ausgelastet zu sein, was auf eine hohe Bedeutung der Erwerbstätigkeit im Leben hinweist. Rund die Hälfte nennt mit der Möglichkeit der Rentenaufbesserung und dem Kontakt zum Arbeitsumfeld wirtschaftliche bzw. soziale Beweggründe.

In den qualitativen Mitarbeitendeninterviews wird zusätzlich die Wichtigkeit der *Wahlfreiheit* betont. Die längere Erwerbstätigkeit soll frei entschieden werden können und nicht von externen Faktoren vorgegeben sein. Eine Mitarbeiterin beschreibt, dass sie vor einem solchen Entscheid eine Pause wünsche: „In einem ersten Schritt möchte ich jetzt aber aus dem Arbeitsprozess austreten und hoffe dann, dass sich eine neue Türe auftut; dann schaue ich weiter.“ Zwei weitere Mitarbeiter wollen jetzt noch keine Wahl treffen, respektive noch eine Tür offen lassen, ohne jetzt schon eine Verpflichtung eingehen zu müssen.

Schliesslich dürfte die Bedeutung der *Selbstbestimmung* weiter zunehmen. So sieht ein noch junger Mitarbeiter, der für sich selber eine Erwerbstätigkeit über das AHV-Rentenalter hinaus vorstellen kann, in einer zunehmenden Flexibilisierung und frei gestaltbaren Mandaten Möglichkeiten, die Motivation älterer Mitarbeitenden zu steigern: „Als ältere Person wäre ich lieber mein eigener Chef.“



Abbildung 3: Bestimmungsgründe der Pensionierung nach Erreichen des AHV-Alters; Antworten auf die Frage „Was motiviert Sie vor allem, über das AHV-Rentenalter hinaus erwerbstätig zu sein?“; Befragte 50+, N=107.

## 2.2 Innere Motivation

Die Ergebnisse zu den Pensionierungsabsichten und Bedingungen zum Erwerbsverbleib sind mit den Resultaten aus früheren Untersuchungen kompatibel. Auch diese identifizierten – vorbehaltlich der guten Gesundheit und Vereinbarkeit von Beruf mit Familie und Freizeit – die positiven und inneren Motivationsquellen als primäre Bedingung der Erwerbstätigkeit in den späteren Berufs Jahren (vgl. Trageser, Hammer und Fliedner, 2012; Balthasar et al., 2003).

Ausgehend von den bekannten Bedürfnis- und Motivationstheorien wurde in der vorliegenden Untersuchung die innere Motivation entlang vier (B-)Dimensionen weiter exploriert (Alderfer, 1967; Pink, 2011; Nohria, Lawrence und Wilson, 2001; Raphael et al. 1997):

- *Being*: Eine gesicherte Zukunft haben, Kompetenzen einsetzen können, Wertschätzung erfahren, respektiert werden, autonom sein
- *Belonging*: Dazugehören, sich wohl fühlen im Team, Unterstützung durch den Vorgesetzten und durch die Arbeitskolleginnen und -kollegen erfahren

- *Becoming*: Neue Erfahrungen sammeln und Neues lernen, ausprobieren, sein Wissen erweitern
- *Believing*: Sinnhaftigkeit im Handeln erfahren, einen Beitrag leisten, eine Aufgabe verstehen, Begründungen nachvollziehen können, wertorientiert handeln

Für die Umfrage wurden die Dimensionen „Being und Belonging“ sowie „Becoming und Believing“ zusammengefasst und in Anlehnung an die Arbeit von Vanmullem und Hondeghem (2009) durch je 4 Prädiktoren gemessen (Tabelle 3). Für jeden Prädiktor mussten die Befragten den Grad der Wichtigkeit und der Zufriedenheit (jeweils mit hoch, mittel oder gering) einschätzen. Die Differenzen zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit bzw. Soll und Ist geben Hinweise auf die zugrundeliegende Motivation der Befragten: Je grösser die Differenz, desto weniger werden die Erwartungen erfüllt und desto geringer ist die Motivation, was sich u.a. in Leistungseinbussen, Fehlzeiten oder vermehrten Abgängen äussern kann (Jurkiewicz et al., 1998).

### Soll und Ist wichtiger motivationaler Aspekte

Die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten einzusetzen, selbstständig zu arbeiten und Wertschätzung zu erfahren, finden 80-90% der über 50-jährigen Befragten sehr wichtig (Tabelle 4). Über 70% messen zudem der Aufgabenvielfalt und der Möglichkeit der Verantwortungsübernahme eine hohe Wichtigkeit zu. Die Zufriedenheitswerte liegen in allen Punkten unter den Wichtigkeitswerten. Die insgesamt grössten Soll-Ist Differenzen und damit tendenziell stärksten demotivierenden Effekte ergeben sich bei der *Wertschätzung* und der (damit zusammenhängenden) Möglichkeit, Kritik und Verbesserungsvorschläge einbringen zu können, sowie beim *Einsatz der Fähigkeiten* (vgl. rechte Spalte der Tabelle).

	Hohe Wichtigkeit	Hohe Zufriedenheit	Mittlere Differenz (= Wichtigkeit - Zufriedenheit)
<b>„Being und Belonging“</b>			
Ich kann meine Fähigkeiten einsetzen.	89%	58% (↑)	0.37
Ich kann selbstständig arbeiten.	87%	70%	0.18
Meine Arbeit wird geschätzt.	82% (↓)	46%	0.47
Ich kann Kritik und Verbesserungsvorschläge einbringen.	61%	35%	0.41
<b>„Becoming und Believing“</b>			
Ich habe vielfältige Aufgaben.	76%	61% (↑↓)	0.19
Ich kann Verantwortung übernehmen.	72%	56% (↑)	0.21
Ich kann Neues lernen und mich weiterentwickeln.	69% (↓)	47% (↓)	0.30
Ich kann einen Beitrag an die Gesellschaft leisten.	60% (↑)	41% (↑)	0.26

Tabelle 4: Prädiktoren der inneren Motivation; Befragte 50+, N≥1285. Die Spalten „Hohe Wichtigkeit“/„Hohe Zufriedenheit“ zeigen den Anteil der Befragten, die den einzelnen Prädiktoren eine hohe Wichtigkeit/Zufriedenheit beimessen. Die Spalte „Mittlere Differenz“ zeigt die durchschnittliche Abweichung zwischen den Wichtigkeits- und Zufriedenheitsangaben auf einer Skala von -2 (Zufriedenheit > Wichtigkeit) bis +2 (Wichtigkeit > Zufriedenheit). In Klammern ist auf Basis eines Kruskal-Wallis-Tests angegeben, ob mit steigendem Alter die Wichtigkeit/Zufriedenheitswerte statistisch signifikant ( $p < 0.05$ ) zunehmen (↑), abnehmen (↓), zu- und dann abnehmen (↑↓).

Der Vergleich des Antwortverhaltens über die Altersgruppen fördert interessante Unterschiede zu Tage. So kann festgestellt werden, dass mit steigendem Alter die Soll-Ist-Differenzen in den einzelnen Punkten geringer werden, da tendenziell Wichtigkeitswerte tiefer und Zufriedenheitswerte höher ausfallen. Wie aus Tabelle 4 abgelesen werden kann, nehmen die Kriterien „meine Arbeit wird geschätzt“ und „ich kann Neues lernen“ an Bedeutung ab, während bei „Fähigkeiten einsetzen“, „Verantwortung übernehmen“ und „Beitrag an die Gesellschaft leisten“ die Zufriedenheit steigt.

Für die sinkenden Soll-Ist-Differenzen sind verschiedene Ursachen denkbar. Sie können einerseits Ausdruck einer grösseren Gelassenheit oder auch eines grösseren Realitätssinns in Bezug auf die Erwartungen an den Beruf sein. Andererseits können sie aber auch aus einer gewissen Resignation hervorgehen, die daraus resultiert, dass ausgehend von dauerhaft nicht ausreichend erfüllten Erwartungen die Ansprüche zurückgenommen werden und mit dem Erreichten vorliebgenommen wird. Interessante Hinweise in diesem Zusammenhang gibt die Abbildung 4, die für die Aussagen „Ich kann meine Fähigkeiten einsetzen“ und „Ich kann Neues lernen und mich weiterentwickeln“ die Entwicklung der Soll-Ist-Differenzen darstellt. Aus ihr geht hervor, dass die Verkleinerung der Differenzen vor allem um das Alter 40 und nach 60 stattfindet, nicht aber im Alter 50, wo die Soll-Ist-Differenzen verharren bzw. nochmals ansteigen. Die grundlegende Tendenz der sich stetig verkleinernden Abweichungen von Erfahrungen und Erwartungen scheint gerade nach 50 durch eine demotivierende Phase unterbrochen zu werden.

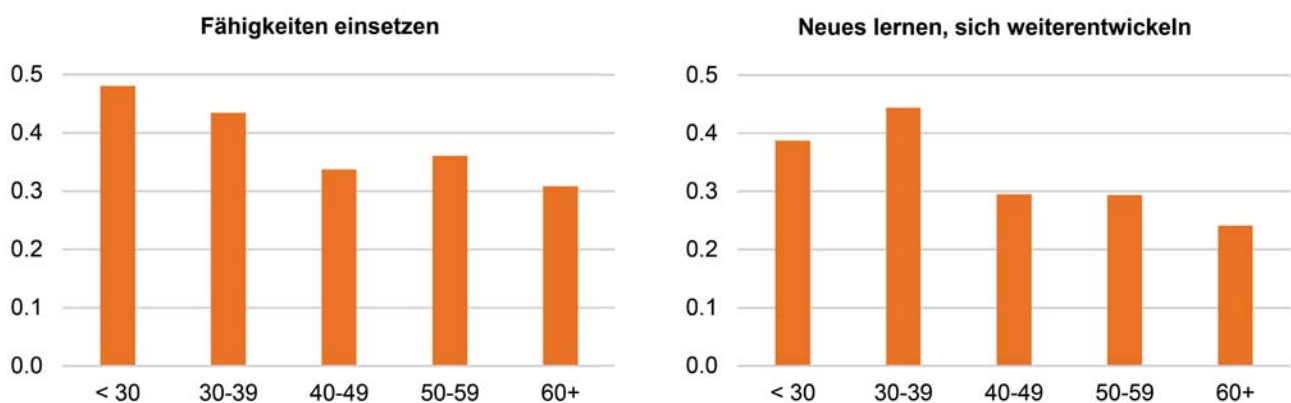


Abbildung 4: Mittlere Differenzen (Wichtigkeitsangabe - Zufriedenheitsangaben) nach Altersgruppen. Die Unterschiede zwischen den Altersgruppen sind statistisch signifikant (Kruskal-Wallis-Test mit  $p < 0.05$ ).

## Wertschätzung

Werden die Soll-Ist-Differenzen nach unterschiedlichen Pensionierungsabsichten ausgewertet, rückt wiederum die Wertschätzung ins Zentrum: Personen mit Frühpensionierungsabsichten weisen mit einer signifikant grösseren Soll-Ist-Differenz eine höhere relative Unzufriedenheit auf als solche, die eine spätere Pensionierung planen.

In den Interviews wird seitens der Führungskräfte die Bedeutung der Wertschätzung für ältere Mitarbeitende ebenfalls herausgestrichen: „Themen, die sonst selbstverständlich sind, werden wichtiger: Wertschätzung, Respekt, Akzeptieren der Person mit ihren Stärken und Schwächen.“ Die Wertschätzung werde den Mitarbeitenden aber altersunabhängig entgegengebracht: „Die älteren Mitarbeiter erfahren Wertschätzung genauso wie die jüngeren auch.“ Wertschätzung habe viel mit dem Vorgesetzten zu tun: „Ich glaube, es kommt auf diejenigen an, die Wertschätzung geben, auf deren Sozialkompetenz. Dann spielt es eigentlich keine Rolle, ob der Empfänger der Wertschätzung jünger oder älter ist.“ Eine Führungsperson sieht aller-

dings die Hürde höher für ein Lob bei älteren Mitarbeitenden, was damit zusammenhänge, dass dieser in einer höheren Lohnkategorie stehe: „Es ist klar, dass man von einem, der mehr Lohn hat, mehr erwartet. Die Person hat die höheren Ziele und darf sich weniger Fehler erlauben.“ Eine andere Führungsperson betont den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Wertschätzung.

Auch in den Mitarbeitendeninterviews wird unabhängig vom Alter übereinstimmend erklärt, dass bei der Arbeit Wertschätzung erfahren wird. Konkret zeige sich dies in den Möglichkeiten, die Arbeitszeiten flexibel und nahe an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zu gestalten. Führungskräfte weisen auf weitere Möglichkeiten hin, Wertschätzung auszudrücken: „Ich höre mir sehr gut ihre Bedürfnisse an. Also auch auf der zwischenmenschlichen Ebene, wie sind die Emotionen, wie sind ihre Rückmeldungen. Die Wertschätzung zeige ich zum Beispiel dadurch, dass ich morgens die Hand gebe. Da bekomme ich einen ersten Eindruck, wie es der Person geht.“ Zwei andere Vorgesetzte zeigen ihre Wertschätzung über eine individuelle Förderung älterer Mitarbeitenden: „Wir probieren im direkten Gespräch gemeinsam eine Lösung zu finden. Was ist der Wunsch des Mitarbeiters, was ist der Wunsch des Unternehmens.“ Dazu brauche es neben frühzeitigen Gesprächen auch die Bereitschaft des Vorgesetzten, etwas Neues auszuprobieren. Im direkten Austausch könnten zudem Ursachen für einen allfälligen Leistungsabfall geklärt werden. Eine andere Form der Wertschätzung beschreibt ein Interviewpartner, indem er dem älteren Mitarbeiter mehr Selbständigkeit gewährt: „Ich habe ihn so eingesetzt, dass er selber etwas machen konnte, so dass ich ihn nicht eng führen musste. Er arbeitete gerne selbständig an den Projekten und wollte selbst Erfolg in den Verhandlungen haben.“

Bemerkenswert sind schliesslich verschiedene Äusserungen, wonach Wertschätzung mit *Gleichbehandlung* und Befähigung von Jung und Alt in Verbindung gebracht wird. So berichten sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende von Erfahrungen, dass mit Rücksicht auf das Alter vorgenommene Anpassungen an den Aufgaben oder Arbeitsbedingungen (z.B. Entlastung bei Nachteinsätzen) von den betroffenen Mitarbeitenden als diskriminierend empfunden worden seien. Eine Führungskraft, die Schutzbestimmungen für ältere Mitarbeitende als kontraproduktiv erachtet, merkt an, dass weniger die Opferrolle betont werden solle als die Stärkung der Ressourcen respektive die Befähigung der Mitarbeitenden.

## 2.3 Leistungsvermögen und Kompetenzen

Ausgehend von der sozialwissenschaftlichen Altersforschung konnte in den letzten Jahren das Wissen zum Leistungsvermögen von älteren Erwerbstätigen stark erweitert werden. Heute herrscht die Einsicht vor, dass das Älterwerden gleichzeitig mit einem Zuwachs und einer Abnahme von Fähigkeiten einhergeht (u.a. Baltes, 1997). Die lange vorherrschende defizitorientierte Sicht, wonach das Älterwerden vor allem mit dem schrittweisen Verlust von körperlichen Kräften und intellektuellen Fähigkeiten assoziiert wurde, ist dagegen stark in den Hintergrund getreten (Backes und Clemens, 2013).

### Gesundheitszustand

Wesentliche Voraussetzung für die heutige Sichtweise ist der gute Gesundheitszustand über einen Grossteil der Lebensspanne und insbesondere über das Erwerbsleben und dies nicht nur aus objektiver, medizinischer Sicht, sondern vor allem auch in der subjektiven Wahrnehmung. In der Umfrage wird letzteres eindrücklich bestätigt. So stufen 80% der Befragten den eigenen Gesundheitszustand auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut) mit mindestens einer 4 ein. Diese positive Wahrnehmung nimmt in späteren Berufsjahren nur leicht ab. Indes zeigt sich auch an dieser Stelle, dass die Gesundheitswahrnehmung eng mit dem Verbleib im Erwerbsleben verbunden ist. Je nach Pensionierungsabsicht ergeben sich signifikante

Unterschiede bei der Einschätzung der eigenen Gesundheit. Während Befragte mit der Absicht, über das AHV-Alter hinaus zu arbeiten, zu 92% ihre Gesundheit als gut bis sehr gut einstufen, sind es bei Befragten mit Frühpensionierungsabsicht noch 74% (Abbildung 5).

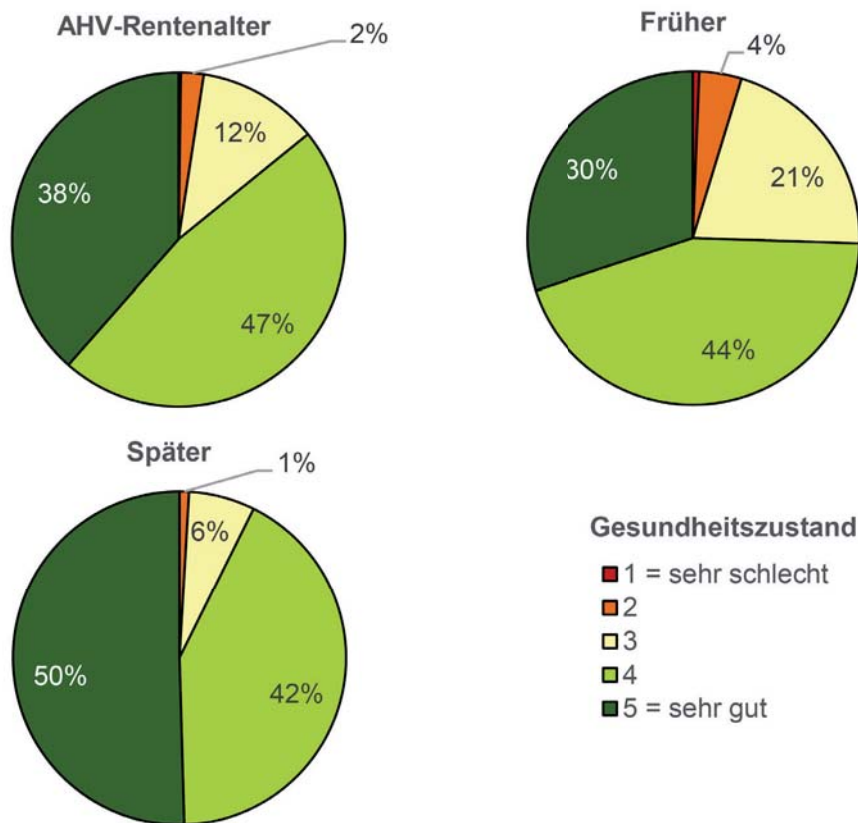


Abbildung 5: Subjektive Einschätzung des individuellen Gesundheitszustands; Befragte 50+, N=1196.

## Kompetenzen

Im Bereich der geistigen Leistungsfähigkeit sind zwei gegenläufige Entwicklungen zu berücksichtigen. Während grundlegende, wissensunabhängige Prozesse wie Informationsaufnahme und -verarbeitung, Aufmerksamkeits- und Konzentrationsfähigkeit (fluide Intelligenz) im Alter nachlassen, bleiben wissens- und erfahrungsbasierte Leistungen (kristalline Intelligenz) über die Lebensspanne stabil (Holz, 2007; Semmer und Richter, 2004; Wild-Wall et al., 2009). Zu beachten ist ferner, dass sich neben den kognitiven Fähigkeiten mit dem Alter auch Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale verschieben. Mit dem Alter nimmt die emotionale Stabilität tendenziell zu, und es werden eher intrapsychische bzw. eigenständige statt konfrontative Bewältigungsstrategien eingesetzt. Dies äussert sich unter anderem darin, dass ältere Erwerbstätige tendenziell eher mit belastenden Situationen umgehen können, sich durch mehr Gelassenheit und eine positivere Arbeitseinstellung auszeichnen und höhere soziale Kompetenzen ausweisen. Die Veränderungs- und Risikobereitschaft nimmt dagegen eher ab (Backes und Clemens, 2013; Bruggmann, 2000, zit. nach Dobmann 2006; und Winkler, 2005).

Die Einschätzungen der Umfrageteilnehmer passen weitgehend in dieses Bild, wobei die grosse Übereinstimmung der Aussagen von älteren und jüngeren Befragten bemerkenswert ist. 50 - 60% der unter 50-Jährigen erwarten vom eigenen Älterwerden eine Zunahme sowohl der *Urteils- als auch der Problemlösefähigkeit* und



ebenso des *Einfühlungsvermögens* (Tabelle 5). Die über 50-Jährigen kommen mit Blick auf das eigene Erleben des Älterwerdens weitgehend zu den gleichen Feststellungen. Demgegenüber gehen Jüngere, wie in etwas geringerem Masse auch Ältere, davon aus, dass die Risikobereitschaft und die Fähigkeit abnehmen, mit Zeitdruck umzugehen. Bei der Leistungs- und Lernbereitschaft erwarten mehr Befragte mit dem Alter eine Abnahme und nicht eine Zunahme, wobei aber mehr als 50% weder in die eine oder andere Richtung eine Veränderung sehen. Auch bei der Teamfähigkeit sieht der Grossteil der Befragten keine wesentlichen Veränderungen.

	Einschätzung der unter 50-Jährigen		Einschätzung der über 50-Jährigen		sign. Unterschied zw. Jung/Alt	sign. Unterschied zw. FK/MA
	nimmt eher ab.	nimmt eher zu.	nimmt eher ab.	nimmt eher zu.		
Die Fähigkeit, Probleme zu erkennen und zu beurteilen, ...	4%	<b>60%</b>	2%	<b>64%</b>	***	*** (FK+)
Die Fähigkeit, andere zu verstehen, ...	8%	<b>50%</b>	7%	<b>55%</b>	**	** (FK+)
Die Fähigkeit, Probleme zu lösen, ...	4%	<b>53%</b>	4%	<b>48%</b>	**	*** (FK+)
Die Fähigkeit, sich in ein Team einzufügen, ...	13%	13%	9%	<b>21%</b>	***	
Die Bereitschaft, sich neues Wissen und Können anzueignen, ...	<b>28%</b>	11%	<b>22%</b>	14%	***	
Die Leistungsbereitschaft ...	<b>29%</b>	6%	<b>20%</b>	8%	***	
Die Fähigkeit, Zeitdruck und Stress zu bewältigen, ...	<b>39%</b>	23%	<b>37%</b>	18%	***	
Die Bereitschaft, Risiken einzugehen, ...	<b>48%</b>	11%	<b>37%</b>	13%	***	** (FK+)

Tabelle 5: Erleben des Älterwerdens bzw. Erwartungen in Bezug auf das Älterwerden; Antworten auf die Fragen „Wie erleben Sie das eigene Älterwerden?“ (Befragte 50+) bzw. „Was erwarten Sie realistischweise vom eigenen Älterwerden?“ (Befragte 50-). FK/MA steht für Führungskräfte bzw. Mitarbeitende. \*\* / \*\*\* bezeichnen statistisch signifikante Unterschiede auf Basis eines Chi-Quadrat-Tests: signifikant ( $p < 0.05$ ) / hoch signifikant ( $p < 0.01$ ). FK+ steht für eine positivere Einschätzung durch die FK.

In den Interviews wurden verschiedene dieser Punkte weiter erörtert. So halten die Führungskräfte zur Problemlösefähigkeit von älteren Mitarbeitenden fest, dass sie Altersunterschiede oft weniger in Form von Kompetenzunterschieden erleben als in anderen Lösungsansätzen. Ein Vorgesetzter sieht dies als grosses Potenzial: „...die jüngere Generation, und da zähle ich mich mit dazu, kann neue Ansichten lernen, neue Lernmethoden, neue Strategien, die man gut miteinander austauschen kann.“ Eine weitere Führungsperson bewertet eine bessere *Intuition* als zusätzliche Kompetenz von älteren Mitarbeitenden: „Man kann nicht alle Entscheide rational fällen. Das funktioniert nicht. Beim älteren Mitarbeiter stelle ich fest, dass er auf einer unsicheren Faktenlage sehr früh einen Weg finden kann, der sich später oftmals als richtig herauskristallisiert.“

Mitarbeitende wie Führungskräfte gehen des Weiteren von einer mit dem Alter zunehmenden *Gelassenheit* aus. Ein älterer Mitarbeiter schildert, wie er sich dadurch besser von der Arbeit abgrenzen kann: „Also ich nehme gewisse Sachen sicher gelassener als früher. Ich kann mich vielleicht besser abgrenzen. Ich weiss von gewissen Leuten auf Grund von Diskussionen auch von ihrer persönlichen Situation, wo sie drin stecken, welche Probleme sie haben. Früher hätte ich das viel mehr zu Herzen genommen, hätte mich das viel mehr beschäftigt.“ Auf Seiten der Führungskräfte wird die Gelassenheit älterer Mitarbeitenden ebenfalls positiv wahrgenommen, allerdings auch mit Auswirkungen auf die Leistungs- und Veränderungsbereitschaft verbunden. Ein Vorgesetzter dazu: „Die wissen wie der Hase läuft, lassen sich nicht mehr von allem aus der Ruhe

bringen. Dies hat manchmal den Nachteil, dass sie nicht so in die Gänge kommen, wenn wir Veränderungen vornehmen möchten. Die Erfahrung ist da, dass nicht so heiss gegessen wie gekocht wird. Dies führt zu einer abwartenden Haltung.“ Den Nachteil dieses höheren Prozesswissens sieht er in einer Resignation bei gewissen Themen. Ein weiteres Problem der langjährigen Erfahrung mit Veränderungsprozessen ortet er in einer zunehmend *kritischen Haltung*: „Ja, die Älteren wollen ein bisschen mehr Hand und Fuss an der Sache, wollen wissen, wie es ist.“ Eine Führungsperson betont in diesem Zusammenhang, dass wohl weniger die Anpassungsfähigkeit als vielmehr die *Anpassungsbereitschaft* bei älteren Mitarbeitenden tiefer liege. Es stelle sich für ihn als Vorgesetzten die Frage, wie gross der Druck sein müsse, damit Ältere bereit sind, Anpassungen vorzunehmen. Eine Führungsperson meint dazu selbstkritisch: „Ich würde für einen Job auch nicht mehr alles machen.“

Bei den Umfragedaten zeigt der Vergleich von Führungspersonen mit Mitarbeitenden, dass Führungspersonen die Stärken der älteren Mitarbeitenden noch positiver einschätzen und die Hauptschwäche, die sinkende Risikobereitschaft, als weniger ausgeprägt wahrnehmen (Tabelle 5, letzte Spalte). Gleichzeitig ist bei den unter 50-jährigen Führungskräften eine kritischere Haltung gegenüber den älteren Mitarbeitenden bezüglich deren Umgang mit Zeitdruck sowie deren Leistungs- und Lernbereitschaft festzustellen; die jüngeren Führungskräfte gehen in diesen Punkten signifikant häufiger von einer altersbedingten Abnahme aus als ältere Führungskräfte und Mitarbeitende (in der Tabelle nicht aufgeführt).

## 2.4 Leistungsfähigkeit und Arbeitsmarktchancen

### Leistungsfähigkeit

Die berufliche Leistungsfähigkeit wird von den Befragten unabhängig vom Alter als sehr positiv beurteilt. Abgestützt auf die Arbeit von Goodman und Syvante (1999) wurde in der Umfrage die Leistungsfähigkeit daran gemessen, ob die Befragten der Ansicht sind, dass sie die Stellenanforderungen vollständig erfüllen können und über die notwendigen Kompetenzen und Professionalität verfügen. Zusätzlich wurde erfragt, ob die Leistungsfähigkeit über die unmittelbaren Erfordernisse der besetzten Stelle hinausreichen, indem etwa weitere Aufgaben freiwillig wahrgenommen werden können.

In Bezug auf die unmittelbar stellenbezogene Leistungsfähigkeit ist nur eine kleine Minderheit von weniger als 4% der Befragten der Ansicht, dass diese nur teilweise oder eher nicht genügend ist (Abbildung 6, oberer Teil). Auch bei der weitergehenden Leistungsfähigkeit und der allenfalls damit verbundenen Leistungsbereitschaft signalisieren nur wenige Unzulänglichkeiten; vielmehr sind über drei Viertel eher oder sicher der Ansicht, im Beruf mehr zu leisten als unmittelbar gefordert ist.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass trotz Einbussen bei verschiedenen Kompetenzen die Arbeitsleistung aufrechterhalten werden kann. In der Literatur wird dies damit begründet, dass ältere Menschen eine Leistungsabnahme durch gezielte *Optimierung* (z. B. das Einüben einer neuen Gedächtnisstrategie) oder durch *Kompensation* (z. B. den Einsatz von Hilfsmitteln) ausgleichen können. Das bedeutet, dass ältere Mitarbeitende eine Abnahme grundlegender Fähigkeiten durch ihre Erfahrung und den effektiveren Umgang mit geeigneten Strategien kompensieren können (Semmer und Richter, 2004; Winkler, 2005).

In den Interviews wurde auf solche Kompensationsmöglichkeiten ebenfalls hingewiesen. Während auf Seiten der Führungskräfte die Mehrheit das Älterwerden mit einer nachlassenden Geschwindigkeit, insbesondere bei der Einführung von neuen Technologien, und einer Reduktion der physischen und kognitiven Leistungsfähigkeit in Verbindung bringen, wird gleichzeitig darauf hingewiesen, dass ein bewussterer Umgang

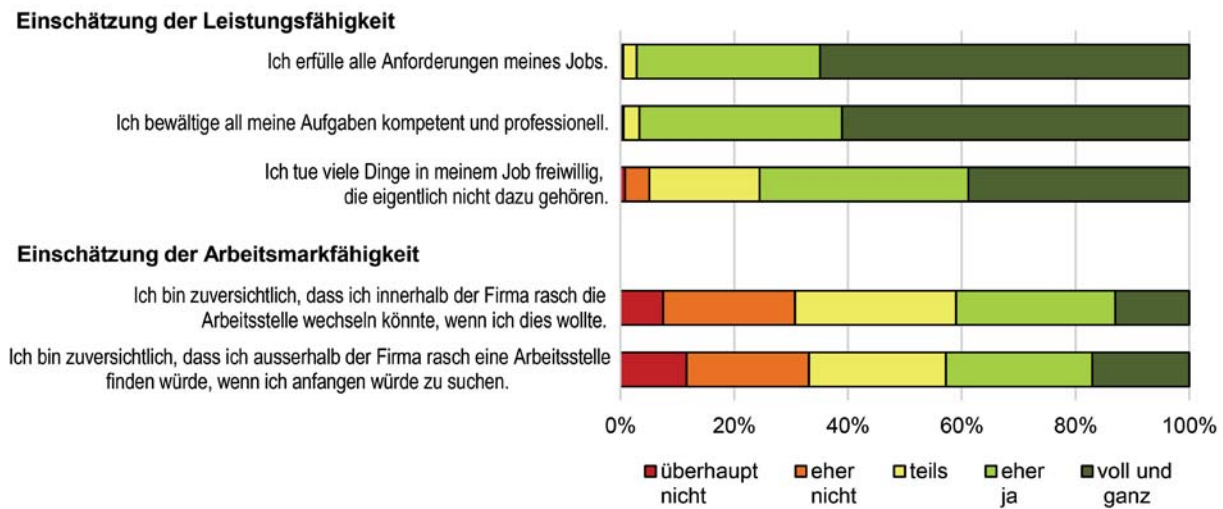


Abbildung 6: Einschätzung von Leistungsfähigkeit und Arbeitsmarktfähigkeit; Antworten auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?“;  $N \geq 2\,837$ .

mit Körper und Geist die nachlassende Leistungsfähigkeit kompensieren könne. Ein Interviewpartner meint: „Wenn jemand nicht zu Körper und Geist schaut, nimmt die Leistungsfähigkeit ab, aber ich denke, man kann es steuern. Das gleiche gilt für die Konzentrationsfähigkeit. Das kann man trainieren wie den Körper. Aus einem gesunden Körper kommt mehr Leistung, und wenn man gut zum Körper schaut, kann er mehr.“ Oder wie es ein Anderer kurz zusammenfasst: „Man muss einfach etwas mehr investieren.“ Entsprechend wird mehrmals darauf hingewiesen, dass es grosse interindividuelle Differenzen gibt.

Auf Seite der Mitarbeitenden wird der grössere Lernaufwand, der zum Lernerfolg notwendig ist, bestätigt: „Ich hatte das Glück bei allen Lehren und Weiterbildungen, dass das, was ich dort erfahren habe, haften blieb. Ich musste relativ wenig machen. Heute, einige Jahre später, ist das nicht mehr gleich einfach, heute muss ich gewisse Themen ein zweites Mal und allenfalls ein drittes Mal durchnehmen, bis es gleich haften bleibt wie früher.“ Gleichzeitig wird der Vorteil der reichhaltigen Erfahrungen hervorgehoben, dank der sich viele alltägliche Arbeitsprozesse einwandfrei meistern lassen: „Du bist dank der Erfahrung um ein, zwei Schritte schneller am Ziel als der jüngere Mitarbeiter, der sonst schneller ist.“

## Arbeitsmarktchancen

Der subjektiv wahrgenommenen hohen Leistungsfähigkeit steht ein weit weniger positives Bild der Arbeitsmarktchancen gegenüber. Der Anteil der Befragten, der davon ausgeht, dass er eher oder sicher innerhalb oder ausserhalb der Firma rasch eine neue Arbeitsstelle finden würde, liegt in der Umfrage bei gut 40%. Während bei der Einschätzung der Leistungsfähigkeit ein positiver Zusammenhang zum Alter besteht – mit steigendem Alter wird die berufliche Leistungsfähigkeit zusehends positiver beurteilt –, ergibt sich bei den Arbeitsmarktchancen ein klar negativer Zusammenhang. Sind bei den 30-39-Jährigen 67% der Ansicht, dass sie extern eher oder sicher rasch eine andere Stelle finden würden, sind es bei den 50-59-Jährigen noch 27%. Auch die internen Wechselmöglichkeiten werden mit 51% versus 33% positiven Einschätzungen der 30-39- bzw. 50-59-Jährigen sehr unterschiedlich beurteilt.

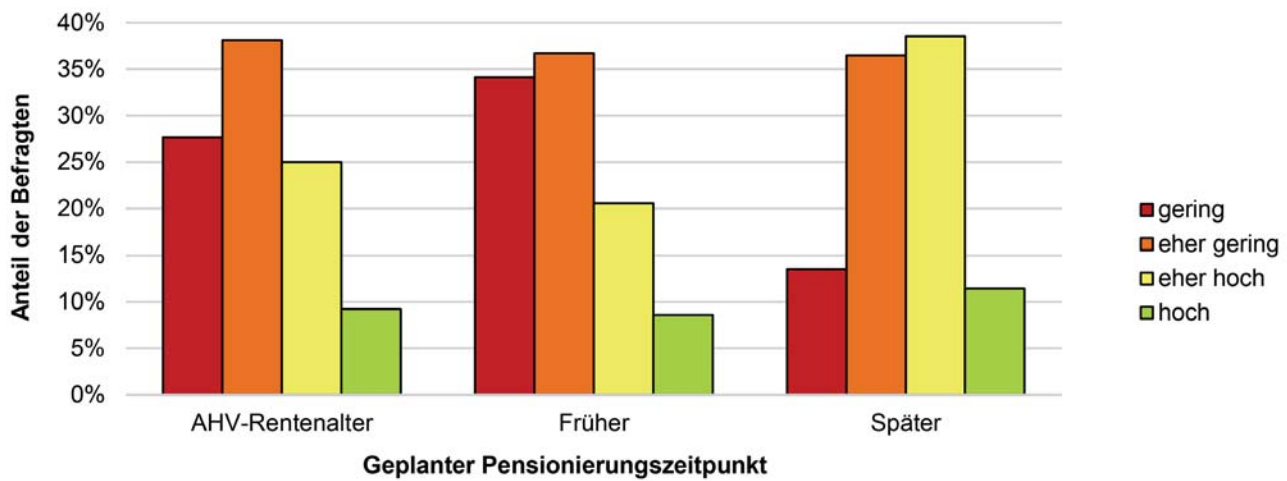


Abbildung 7: Zusammenhang zwischen Arbeitsmarktchancen und geplantem Pensionierungszeitpunkt; Befragte 50+, N=1130. Die Unterschiede der Einschätzungen nach dem geplanten Pensionierungszeitpunkt sind statistisch stark signifikant (Chi-Quadrat-Test mit  $p < 0.01$ ).

Ebenfalls abweichend von der Einschätzung der Leistungsfähigkeit stehen die Arbeitsmarktchancen auch im Zusammenhang mit dem geplanten Pensionierungszeitpunkt. Wie Abbildung 7 illustriert, schätzen Personen mit Frühpensionierungsabsichten ihre Arbeitsmarktchancen schlechter ein als Personen, die bis und über das AHV-Alter im Erwerbsleben bleiben wollen. Die Arbeitsmarktchancen fassen dabei die Einschätzungen zu internen und externen Wechselchancen zusammen.

## 2.5 Zwischenfazit: Grosses Potenzial, das weiter erschlossen werden kann

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass die untersuchten Unternehmen viele gesunde, kompetente und leistungsfähige ältere Mitarbeitende beschäftigen. Mit dem Alter steigt die Fähigkeit, Probleme zu erkennen, zu beurteilen und zu lösen sowie sich in andere hineinzuversetzen – so die Einschätzung der jüngeren wie älteren Mitarbeitenden und Führungskräfte. Altersbedingt abnehmende kognitive Fähigkeiten wie die Informationsaufnahme oder -verarbeitung können durch den Einsatz langjähriger Erfahrung und darauf aufbauender Intuition wettgemacht werden.

Wenn die Bedingungen stimmen, ist die Bereitschaft gross, bis zum AHV-Alter und darüber hinaus erwerbstätig zu sein. Zwar plant heute rund die Hälfte der über 50-jährigen Befragten eine vorzeitige Pensionierung, doch schliessen davon nur 20% einen längeren Verbleib gänzlich aus. Bei den Befragten, die aus heutiger Sicht mit Erreichen des regulären AHV-Alters in den Ruhestand gehen wollen, signalisieren fast 90% eine Offenheit bezüglich einer Weiterarbeit. Diese grundsätzliche Bereitschaft eröffnet Möglichkeiten, das Potenzial der älteren Mitarbeitenden weiter zu erschliessen.

Die Bedingungen, ältere Mitarbeitende für den Verbleib im Berufsleben, können bereits an dieser Stelle festgehalten werden. Unter der notwendigen Voraussetzung einer guten Gesundheit haben ältere Berufspersonen drei Erwartungen:

1. *Mehr Selbstbestimmung*: Die Erwerbstätigkeit muss die Möglichkeit einer weitergehenden Zeitautonomie bieten, so dass erstens die Arbeitsbelastung reduziert und zweitens der Beruf besser mit anderen Lebensbereichen vereinbart werden kann. Eine längere Erwerbstätigkeit basiert idealerweise auf Wahlmöglichkeiten in Bezug auf das optimale Arbeits- und Pensionierungsmodell – wer valable Wechsel- und Rücktrittsoptionen hat, dem kann auch Leistungsdruck weniger anhaben.
2. *Unverändert interessante Inhalte*: Die Aufgaben müssen interessant bleiben und den Einsatz sowie die Entwicklung der vorhandenen, individuellen Fähigkeiten zulassen. Die Erwerbsarbeit muss weiterhin die Übernahme von Verantwortung ermöglichen. Gewünscht ist eine Reduktion der Arbeitsquantität und nicht der Aufgabenqualität.
3. *Wertschätzung*: Die Wertschätzung der Arbeit und der Respekt vor der Person und ihren allenfalls unbequemen Ansichten sind zentrale Treiber der Arbeitsmotivation. Der Verbleib im Erwerbsleben wird getragen vom Wunsch, gebraucht zu werden. Um dies zu erreichen, braucht es nicht Schutzmassnahmen für Ältere, sondern die Stärkung ihrer Ressourcen und Fähigkeiten.

Demgegenüber spielen monetäre Anreize eine sekundäre Rolle beim Entscheid für die längere Erwerbstätigkeit. Geringerqualifizierte und Alleinverdiener können sich allerdings eine vorzeitige Pensionierung seltener leisten. Ebenso spielt der Erhalt von Rentenansprüchen eine gewisse Rolle für den Verbleib bis zum AHV-Alter. Entsprechend würde ein attraktives finanzielles Angebot – etwa die Finanzierung einer Überbrückungsrente – einige zum früheren Ausstieg bewegen. Viel häufiger aber erfolgt der frühere Ausstieg trotz den finanziellen Einbussen zugunsten von mehr Freizeit. Und viel häufiger würde die längere Erwerbstätigkeit ungeachtet der finanziellen Anreize aus inhaltlichen Gründen erfolgen.



### 3 Eigeninitiative der Mitarbeitenden als Schlüssel zur längeren Erwerbstätigkeit

Herkömmlicherweise erfolgt die Gestaltung der Arbeitsinhalte, -bedingungen und -beziehungen „top-down“, also definiert und ausgelöst von der Unternehmensleitung, den Vorgesetzten und den Personalverantwortlichen. Ein alternativer Ansatz stellt die Eigeninitiative und das Aktivwerden der Mitarbeitenden ins Zentrum. Auch diese können im gegebenen Arbeitskontext Mittel und Wege finden, um ihre Erwartungen besser zu erfüllen und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Ebenso können sich Mitarbeitende über Weiterbildungsaktivitäten neue Perspektiven und Entwicklungspfade erschliessen.

Eigeninitiative stellt ein Bündel von Verhaltensweisen dar (Giardini und Frese, 2011; Frese und Fay, 2000): Eigeninitiative ist *selbststartend*, indem Ziele selbständig gesetzt und Veränderungen ohne Auftrag von aussen angestossen werden. Eigeninitiative ist des Weiteren *proaktiv* und führt dazu, dass Probleme, aber auch Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten vorweggenommen werden und nicht nur auf Ereignisse reagiert wird. Schliesslich ist eigeninitiiertes Handeln *persistent* und dauert auch bei Hindernissen oder Rückschlägen an. Im Ergebnis kann Eigeninitiative aufgefasst werden als ein „Prozess der aktiven Re-Definition der Aufgabe, also die Übersetzung, Adaption und gegebenenfalls Erweiterung der Aufgabe“ (Giardini und Frese, 2011, S. 36).

#### 3.1 Eigeninitiative im Berufsalltag – Job Crafting

Zur Messung der eigeninitiierten Einflussnahme auf die Arbeitssituation kann das in der Fachliteratur bekannte Konzept des *Job Crafting* beigezogen werden. Job Crafting hat verschiedene Ansatzpunkte (Wrzesniewski and Dutton, 2001; Grote und Staffebach, 2014): Es kann erstens beim Arbeitsumfang und -inhalt ansetzen und die Arbeit stärker auf die individuellen Fähigkeiten, Interessen und Ressourcen ausrichten (sog. „Task Crafting“). Dabei kann eine Verminderung der Belastung angestrebt werden, aber auch eine Fokussierung auf bestimmte Aufgaben oder eine Erweiterung der Tätigkeiten. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Gestaltung des Netzwerkes der Personen, mit dem im Berufsalltag zusammengearbeitet wird und auf das bei Problemen zurückgegriffen werden kann („Relational Crafting“). Schliesslich können Mitarbeitende ihre eigene Wahrnehmung in Bezug auf die Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit verändern („Cognitive Crafting“).

Job Crafting überträgt den Mitarbeitenden eine aktive Rolle in der Gestaltung ihrer Arbeitserfahrung. Dabei anerkennt das Konzept durchaus die Grenzen, denen Mitarbeitende in der Um- und Neugestaltung ihrer Arbeit unterliegen. So sind etwa Funktionen und Aufgaben nicht beliebig aufteil- und veränderbar. Job Crafting-Aktivitäten eines Mitarbeitenden können sich auch negativ auf die Arbeitssituation bei anderen Mitarbeitenden auswirken (z. B. kann die Erhöhung der Aufgabenvielfalt des einen die Beschränkung des Aufgabenspektrums beim anderen bedeuten). Gleichzeitig geht das Konzept aber davon aus, dass praktisch jede Arbeit Raum für Änderungen der Tätigkeit, Interaktionen und Denkhaltung bietet, um sie für den Mitarbeitenden angenehmer und bedeutsamer zu machen. Job Crafting ist dementsprechend nicht auf bestimmte Tätigkeitsfelder oder Hierarchiestufen begrenzt (Slomp und Vella-Brodrick, 2013).

Für die Umfrage der vorliegenden Studie wurde Job Crafting auf Basis der Arbeiten von Slomp und Vella-Brodrick (2013) sowie Niessen et al. (2016) durch sieben Ausprägungen erfasst (Abbildung 8). Bei den „Task“- bzw. aufgabenbezogenen Job-Crafting-Aktivitäten zeigt sich, dass vor allem *innerhalb der beste-*

henden Aufgaben Optimierungen angestrebt werden. 60% der Befragten über 50 geben an, häufig bis sehr häufig neue Möglichkeiten oder Herangehensweisen auszuprobieren, um die bestehenden Aufgaben besser erledigen zu können. Eine Veränderung des Aufgabenspektrums über eine Anpassung von Umfang, Inhalt oder Art der Arbeit werden dagegen deutlich weniger oft gesucht, ebenso neue Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten.

Rund 40% der Befragten fragen häufig bis sehr häufig bei ihren *Arbeitskollegen um Rat* und erschliessen sich damit zusätzliche Ressourcen für die Bewältigung ihrer Aufgaben. Demgegenüber wird selten versucht, unangenehmen Berufskollegen aus dem Weg zu gehen. Beim „Relational Crafting“ scheint damit ein chancenorientierter Zugang zu überwiegen, der sich an den entgegenkommenden Personen im beruflichen Netzwerk orientiert, und weniger eine defizitorientierte Sicht, welche die Schwächen des Netzwerks betont. Schliesslich betreiben rund 45% der über 50-Jährigen auf kognitivem Weg Job Crafting, indem häufig bis sehr häufig über den positiven *Einfluss der Berufstätigkeit auf das Leben nachgedacht* wird.

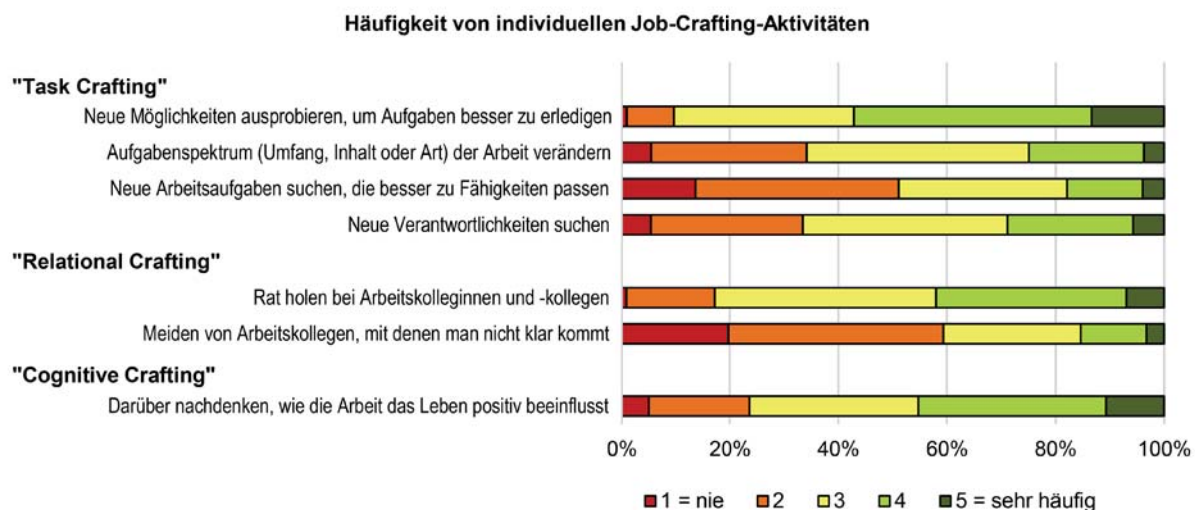


Abbildung 8: Job Crafting Aktivitäten; Antworten auf die Aufforderung „Bitte geben Sie an, wie häufig Sie in Ihrem Berufsalltag Folgendes tun“; Befragte 50+, N=1335.

Das Betreiben von Job Crafting ist abhängig vom Alter. Fasst man die einzelnen Ausprägungen des Job Crafting zu einem Faktor zusammen (ohne den Punkt „Meiden von Arbeitskollegen“), dann zeigt sich, dass über 50-Jährige relativ wenig Job Crafting betreiben (Abbildung 9, links). Während bei den jüngeren Altersgruppen die Personen mit starken bis sehr starken Job-Crafting-Aktivitäten in der Mehrheit sind, ist es bei den über 50-Jährigen gerade umgekehrt. Bei den über 60-Jährigen versucht noch etwa ein Drittel über häufiges Job Crafting positiv auf die Arbeitsbedingungen einzuwirken.

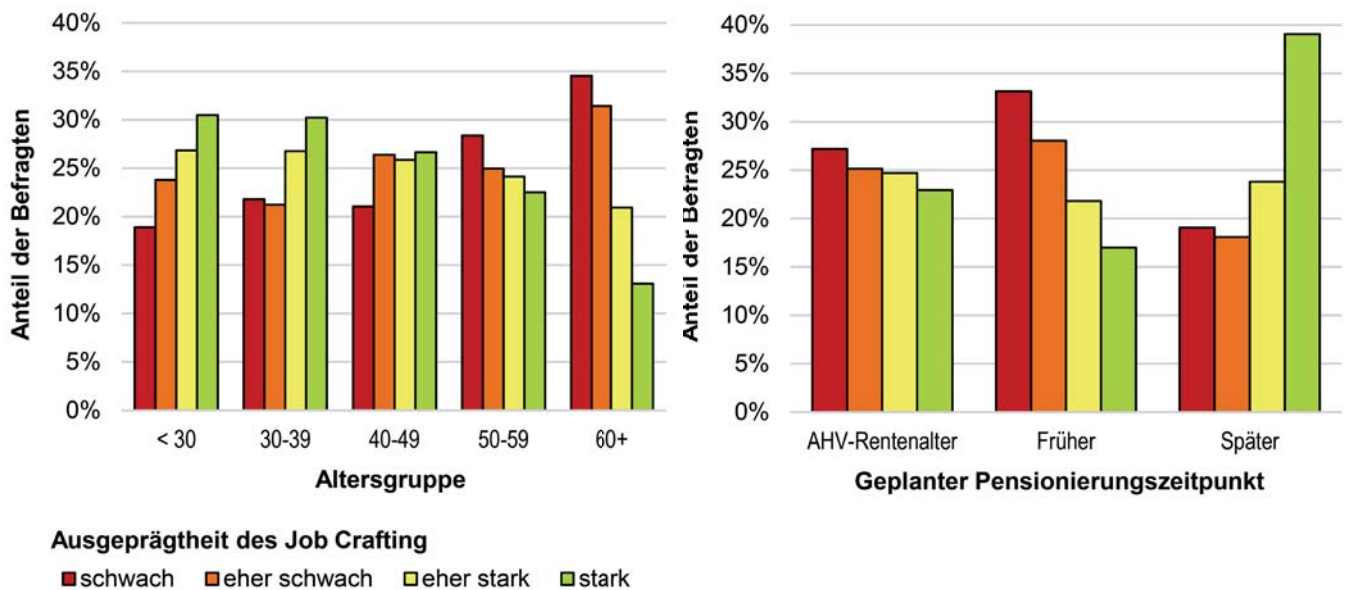


Abbildung 9: Job Crafting nach Alter und geplantem Pensionierungszeitpunkt; N=2738 (linkes Tableau) bzw. Mitarbeitende 50+, N=1174 (rechtes Tableau). Die Unterschiede nach Alter bzw. Pensionierungszeitpunkt sind statistisch stark signifikant (Chi-Quadrat-Test mit  $p < 0.01$ ).

Im Detail zeigt sich, dass Ältere zwar häufiger über den Einfluss der Arbeit auf ihr Leben nachdenken als Jüngere, gleichzeitig aber die Bereitschaft, andere um Rat zu fragen, mit dem Alter laufend abnimmt. Ebenso nehmen die Bemühungen ab, den Fähigkeiten entsprechende Aufgaben zu suchen. Gerade letzterer Befund ist vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass bei den 50-59-Jährigen die Unzufriedenheit über den Fähigkeiteneinsatz nochmals steigt (vgl. Abschnitt 2.2). Er stützt die Vermutung, dass die Passung der Arbeit auf die Fähigkeiten bei älteren Mitarbeitenden nicht nur schlechter gelingt als bei jüngeren, sondern dass sich das individuelle Bemühen des Einzelnen, diesbezüglich eine Verbesserung herbeizuführen, ab etwa 50 auch zusehends weniger auszahlt. Im Ergebnis kann dies zu Resignation führen und den vorzeitigen Erwerbsrücktritt beschleunigen.

Job Crafting hängt ebenfalls mit dem *Pensionierungszeitpunkt* zusammen. Wie aus dem rechten Teil von Abbildung 9 hervorgeht, betreiben die Befragten, die eine Pensionierung nach dem AHV-Alter planen, signifikant mehr Job Crafting als solche mit beabsichtigter Frühpensionierung. Sie bemühen sich stärker um die Ausrichtung der Aufgaben auf ihre Fähigkeiten und weisen auch bei den anderen aufgabenbezogenen Job Crafting-Merkmalen mehr Tatkraft aus („neue Möglichkeiten für bestehende Aufgaben ausprobieren“, „Aufgabenspektrum verändern“, „neue Verantwortlichkeiten suchen“). Ausserdem zeigen sie weniger Zurückhaltung, bei Arbeitskollegen Ratschläge einzuholen.

## 3.2 Persönliche Weiterentwicklung

Die Eigeninitiative der Mitarbeitenden kann sich auch in ihrem Bestreben zeigen, sich über den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit interne und externe Stellenwechsellmöglichkeiten offen zu halten oder sich neue Entwicklungspfade zu erschliessen. Ein Indikator hierfür ist die individuelle *Weiterbildungstätigkeit*.

Aus der Umfrage geht hervor, dass sich rund zwei Drittel der Mitarbeitenden in den letzten zwölf Monaten durchschnittlich bis zu einer Woche weitergebildet haben. Der Grossteil der Weiterbildung fand firmenintern am Arbeitsplatz „on the job“ oder an Schulungen „off the job“ statt. Verbreitet war auch die selbständige Weiterbildung etwa durch das Studium von Fachliteratur oder den Austausch unter Fachleuten. Während bei diesen Weiterbildungsarten die Unterschiede zwischen den Altersgruppen gering sind, zeigt sich, dass bei den Personen, die keine Weiterbildung absolviert haben, die älteren Mitarbeitenden stärker vertreten sind. Umgekehrt absolvieren jüngere Mitarbeitende häufiger längere und firmenexterne Ausbildungen.

Die Tabelle 6 zeigt die Gründe, weshalb Weiterbildungen durchlaufen werden. Bei den über 50-Jährigen steht die aktuelle Funktion oder Aufgabe und deren fortdauernde Bewältigung im Vordergrund. 59% haben sich aus diesem Grund weitergebildet. Bei den jüngeren Mitarbeitenden erfolgt die Weiterbildung dagegen stärker mit Blick auf den künftigen Entwicklungspfad. So wird die persönliche Weiterentwicklung von über 60% als Weiterbildungsgrund genannt. 35% geben zudem an, eine neue Funktion oder Aufgabe wahrnehmen zu wollen; 21% Führungs- oder Projektverantwortung.

	<b>Einschätzung der unter 50-Jährigen</b>	<b>Einschätzung der über 50-Jährigen</b>
Um die aktuelle Funktion oder Aufgabe weiterhin bewältigen zu können.	50%	59%
Weiterbildung wurde angeordnet.	39%	50%
Um mich persönlich weiterzuentwickeln.	63%	47%
Um eine neue Funktion oder Aufgabe wahrnehmen zu können.	35%	27%
Um die Arbeitsmarktfähigkeit zu verbessern.	19%	13%
Um Führungs- oder Projektverantwortung übernehmen zu können.	21%	9%
Um mehr zu verdienen.	4%	1%

Tabelle 6: Gründe für die Weiterbildung; Mitarbeitende, N=1194. Die Unterschiede zwischen den Alterskategorien sind für alle Gründe statistisch mindestens schwach signifikant (Chi-Quadrat-Test mit mindestens  $p < 0.1$ ).

Mit steigendem Alter erfolgt die berufliche Weiterbildung zusehends weniger aus eigenem Antrieb. Dies geht aus Tabelle 6 hervor, die zeigt, dass 50% der über 50-jährigen Mitarbeitenden eine Weiterbildung (auch) absolvieren, weil dies vom Arbeitgeber angeordnet wurde. Bei den jüngeren Mitarbeitenden liegt dieser Anteil bei 39%. Der geringere Antrieb der Älteren zeigt sich auch bei den Weiterbildungswünschen. Während bei den unter 50-jährigen Mitarbeitenden zwei Drittel angeben, im Folgejahr eine Weiterbildung absolvieren zu wollen, ist dies bei den älteren noch rund die Hälfte (Abbildung 10).

Wie beim Job Crafting hängen auch die Weiterbildungsaktivitäten mit den Pensionierungsabsichten zusammen. Über 50-jährige Befragte, die über das AHV-Alter hinaus erwerbstätig sein möchten, gleichen in ihrem Weiterbildungsverhalten stark den jüngeren Mitarbeitenden. Sie äussern gleich häufig den Wunsch, sich

künftig weiterbilden zu wollen. Ebenso steht auch für sie weniger die Bewältigung der aktuellen Aufgabe als Weiterbildungsmotiv im Vordergrund als die persönliche Weiterentwicklung und der Wunsch, neue Aufgaben wahrnehmen zu können. Der letztgenannte Wunsch wird gar von 42% der Befragten mit Spätpensionierungsabsicht genannt, womit sie selbst deutlich jüngere Mitarbeitende übertreffen. Auf der anderen Seite bilden sich Mitarbeitende mit Frühpensionierungsabsicht zwar nicht weniger häufig weiter, doch geschieht dies seltener freiwillig und nur noch in wenigen Fällen, um neue Aufgaben und Funktionen wahrnehmen zu können.

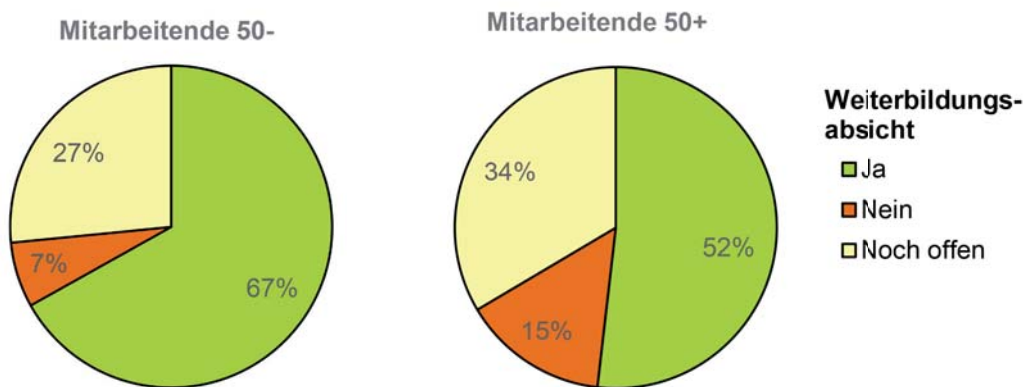


Abbildung 10: Weiterbildungsabsicht; Antwort auf die Frage „Möchten Sie in den nächsten 12 Monaten eine Weiterbildung absolvieren?“; Mitarbeitende, N=1323. Die Unterschiede zwischen den Altersgruppen sind statistisch stark signifikant (Chi-Quadrat-Test mit  $p < 0.01$ ).

### 3.3 Motivation und Eigeninitiative ausserhalb des Berufs

Das Ausmass an Zeit und Ressourcen, welche Personen für die Erwerbstätigkeit aufwenden können und wollen, sind immer auch abhängig von den ausserberuflichen Verpflichtungen und Interessen. Fast 90% der befragten über 50-Jährigen üben neben dem Beruf mindestens eine der in Abbildung 11 aufgeführten Aktivitäten aus. Am häufigsten wird die Unterstützung für Familie, Freunde oder Nachbarn aufgeführt. Diesen Punkt nennen drei Viertel der Befragten. Davon engagieren sich wiederum knapp 30% regelmässig in der Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen (insbesondere Eltern und Schwiegereltern).



Abbildung 11: Ausserberuflichen Aktivitäten; Antworten auf die Frage „Haben Sie im letzten Jahr neben Ihrem Beruf eine der folgenden nichtberuflichen Tätigkeiten ausgeübt?“, Mehrfachantworten möglich; Mitarbeitende 50+, N=607.

Die Umfrageteilnehmer wurden gebeten, ihre ausserberuflichen Aktivitäten mit der Berufstätigkeit in Bezug auf verschiedene Aspekte der inneren Motivation zu vergleichen. Die Tabelle 7 zeigt, dass die ausserberuflichen Aktivitäten mehrheitlich besser abschneiden. Bei den über 50-Jährigen wird die Berufswelt gar nur hinsichtlich der Ausrichtung auf die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten als besser eingeschätzt, bei den anderen Kriterien schneiden die beruflichen Aktivitäten teils deutlich schlechter ab. Besonders gross sind die Unterschiede bei der Beeinflussbarkeit der Tätigkeit, der Kameradschaftlichkeit und der Ausrichtung auf die eigenen Interessen. Bei den jüngeren Befragten zeigt sich ein ähnliches Bild, allerdings wird die Berufswelt hinsichtlich der Möglichkeiten, sich weiterentwickeln und Verantwortung oder Führungsaufgaben übernehmen zu können, als attraktiver eingeschätzt.

	Einschätzung der unter 50-Jährigen		Einschätzung der über 50-Jährigen	
	Ausserberufliche Tätigkeiten schneiden besser ab	Berufliche Tätigkeiten schneiden besser ab	Ausserberufliche Tätigkeiten schneiden besser ab	Berufliche Tätigkeiten schneiden besser ab
Ausrichtung auf eigene Kompetenzen und Fähigkeiten	19%	<b>32%</b>	17%	<b>28%</b>
Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln	22%	<b>35%</b>	23%	26%
Möglichkeit, Verantwortung oder Führung zu übernehmen	24%	<b>37%</b>	28%	21%
Möglichkeit, etwas Sinnvolles zu leisten	<b>33%</b>	14%	<b>28%</b>	11%
Wertschätzung des Engagements	<b>34%</b>	16%	<b>35%</b>	13%
Innere Befriedigung	<b>45%</b>	10%	<b>38%</b>	6%
Ausrichtung auf eigene Interessen	<b>46%</b>	11%	<b>41%</b>	9%
Kameradschaftlichkeit	<b>43%</b>	8%	<b>43%</b>	7%
Beeinflussbarkeit der Tätigkeit	<b>45%</b>	15%	<b>43%</b>	8%

Tabelle 7: Berufliche und ausserberufliche Tätigkeiten im Vergleich; Mitarbeitende, N≥1076.

Der Motivationsvorsprung der ausserberuflichen Tätigkeiten steht mit der beruflichen Eigeninitiative in einem negativen Zusammenhang. Dies zeigt sich, wenn die in Tabelle 7 rot oder orange markierten Kriterien in einem Faktor „Innere Befriedigung“ zusammengefasst und mit Job Crafting in Beziehung gesetzt werden. Die Befragten, die ausserhalb der Erwerbstätigkeit deutlich mehr innere Befriedigung finden als innerhalb, sind gleichzeitig jene, die am wenigsten Job Crafting betreiben.

Wenig überraschend steht die relative Attraktivität der ausserberuflichen Betätigungen auch in Zusammenhang mit den Pensionierungsabsichten: Je besser die ausserberuflichen Tätigkeiten im Vergleich zu den beruflichen abschneiden, desto früher der geplante Pensionierungszeitpunkt. Finden unter den Befragten, die sich vorzeitig pensionieren lassen wollen, 90% mehr innere Befriedigung ausserhalb des Berufs, sind es bei jenen mit Spätpensionierungsabsicht 70%.



## 3.4 Bestimmungsgrössen der Eigeninitiative

Stehen die Wahl des Pensionierungszeitpunkts und das eigeninitiierte Handeln im Beruf in einem Zusammenhang, ergibt sich ein weiterer Ansatzpunkt, das Potenzial der älteren Mitarbeitenden besser auszuerschöpfen. Gelingt es, die Mitarbeitenden stärker in die Gestaltung von Arbeitsinhalten und -beziehungen einzubinden, können diese die aktuelle und künftige Arbeit vermehrt an ihren Fähigkeiten, Möglichkeiten und Interessen ausrichten. Davon ist an sich eine höhere Arbeitszufriedenheit und -motivation zu erwarten. Gerade bei älteren Mitarbeitenden mit – real oder subjektiv gefühlt – tieferen Arbeitsmarktchancen und geringeren Möglichkeiten unbefriedigenden Arbeitsbedingungen über einen Stellenwechsel auszuweichen, kann das stärker eigenbestimmte Handeln wieder zur Einflussnahme auf die eigene Erwerbsbiografie verhelfen und Wahlmöglichkeiten eröffnen.

Vor diesem Hintergrund ist die Frage zentral, welche Faktoren Eigeninitiative begünstigen. Um Hinweise hierfür zu erhalten, wurden Regressionsanalysen mit dem Faktor Job Crafting als Zielgrösse durchgeführt. Als Einflussgrössen wurden neben persönlichen Faktoren Aspekte der inneren Motivation, Leistungs- und Arbeitsmarktfähigkeit, Personalbeurteilung und -entwicklung, Arbeitsgestaltung sowie Einstellungen zum Älterwerden einbezogen. Die Tabelle 8 zeigt die Faktoren, die einen statistisch signifikanten Zusammenhang mit Job Crafting aufweisen. Es gilt bei der Interpretation zu beachten, dass diese Faktoren mit den gegebenen (Querschnitts-)Daten nicht eindeutig als kausale Einflussgrössen identifiziert werden können und deshalb als Hinweise auf Einflussgrössen verstanden werden müssen.

Job Crafting steht als erstes mit *motivationalen Aspekten* in Zusammenhang. Dabei spielt zunächst der Erfüllungsgrad von Erwartungen an die Erwerbstätigkeit eine Rolle. Interessanterweise zeigt sich jedoch nicht die Erfüllung, sondern die Nichterfüllung der Ansprüche als Triebfeder für Job Crafting. Bleiben die Ansprüche im Zusammenhang mit der Bedeutsamkeit der Arbeit unerfüllt, die sich in der Möglichkeit der Verantwortungsübernahme und des übergeordneten Beitrags an die Gesellschaft zeigt, äussert sich dies in höheren Job Crafting Aktivitäten. Die Unzufriedenheit wirkt in diesem Fall also nicht resignativ, sondern konstruktiv, indem die Mitarbeitenden ihre Ansprüche hochhalten und die unbefriedigende Situation aktiv angehen.<sup>3</sup>

Im Zusammenhang mit der Motivation ist sodann der Vergleich zwischen beruflichem und ausserberuflichem Kontext von Bedeutung. Wird der Motivationsvorsprung der ausserberuflichen Tätigkeiten nicht zu gross bzw. wird der berufliche Kontext als attraktiver angesehen, geht das mit einem Mehr an Job Crafting einher. Gleichzeitig ist aber auch die Verankerung in anderen Lebenswelten, die sich an mindestens einer regelmässigen ausserberuflichen Aktivität zeigt, für die berufliche Eigeninitiative relevant. Letzteres spricht nicht zuletzt für das sich ergänzende Verhältnis von Beruf und Nichtberuf und der Möglichkeit, dass sich ausserhalb des Berufsalltags erfahrene Motivation auf die berufliche Umgebung übertragen kann.

Einen Zusammenhang mit Job Crafting weisen zweitens Aspekte der *Arbeitsmarktchancen* auf. Aus den Regressionsrechnungen geht hervor, dass Mitarbeitende mehr Job Crafting betreiben, wenn sie ihre Möglichkeiten, intern oder extern eine neue Stelle zu finden als gut einschätzen und ihre berufliche Leistungsfähigkeit als hoch einstufen. Ebenso geht ein höheres Ausbildungsniveau mit mehr Job Crafting einher. Umgekehrt interpretiert sind diese Zusammenhänge ein Hinweis dafür, dass fehlende Wahl- und Ausstiegsmöglichkeiten eigeninitiiertes Handeln blockieren können.

<sup>3</sup> Zu verschiedenen Formen der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit und ihren Folgen vgl. auch Grote und Staffelbach (2014), S. 62ff.

Job Crafting hängt drittens von den *Entwicklungsmöglichkeiten* und deren *Reflexion* ab. Mitarbeitende, die sich häufig mit ihrer beruflichen Zukunft auseinandersetzen und dabei längere Zeithorizonte von zehn bis zwanzig Jahren betrachten, betreiben mehr Job Crafting. Ebenso hat die Förderung durch den Vorgesetzten in Form von regelmässigem Leistungsfeedback und Unterstützung bei der Laufbahnplanung positive Wirkung auf das Job Crafting. Demgegenüber stehen Verharrungstendenzen im Widerspruch zu Job Crafting. So nimmt mit steigender Dauer in einer beruflichen Position Job Crafting ab. Ebenso geht eine fehlende Initiative in Bezug auf die Weiterbildung und Weiterentwicklung mit weniger Job Crafting im aktuellen Umfeld einher.

Viertens steht nicht nur das Alter mit Job Crafting in Zusammenhang, sondern auch die Einstellung dazu. Während mit steigendem Alter Job Crafting abnimmt, führt eine positivere *Wahrnehmung des Älterwerdens*, welche primär die Stärken und weniger die Schwächen sieht (vgl. 2.3), zu mehr Job Crafting.

<b>Einflussgrössen auf Job Crafting</b>	<b>Standardisier- te (Beta-) Koeffizienten</b>	<b>Signifikanz des Einflusses (t-Test)</b>
<b>Relative Unzufriedenheit</b>		
Soll-Ist-Differenz bei „Ich kann Verantwortung übernehmen“	.12	***
Soll-Ist-Differenz bei „Ich kann einen Beitrag an die Gesellschaft leisten“	.07	**
<b>Verhältnis berufliche-ausserberufliche Tätigkeiten</b>		
Vorsprung Beruf gegenüber Freizeit in Bezug auf innere Befriedigung (Sinnhaftigkeit der Arbeit, Wertschätzung, Ausrichtung auf Interessen, Beeinflussbarkeit, Kameradschaftlichkeit)	.12	***
Vorsprung Beruf gegenüber Freizeit in Bezug auf Möglichkeiten Fähigkeiten einzusetzen und weiterzuentwickeln sowie Verantwortung zu übernehmen	.08	**
Regelmässige Ausübung von mindestens einer ausserberuflichen Aktivität	.08	***
<b>Arbeitsmarkchancen</b>		
Arbeitsmarktfähigkeit in- und ausserhalb des Unternehmens	.11	***
Leistungsfähigkeit	.08	***
Ausbildungsstufe	.07	**
<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b>		
Häufigkeit des Nachdenkens über die berufliche Zukunft	.21	***
Grad der Mitarbeitendenförderung durch die Vorgesetzten	.07	**
Positionsdauer in Jahren	-.08	**
Keine/keine eindeutige Weiterbildungsabsicht	-.07	**
<b>Alter und Einstellungen zum Älterwerden</b>		
Alter	-.11	***
Positive Einstellung zum Älterwerden	.12	***

Tabelle 8: Einflussgrössen von Job Crafting. Die standardisierten Beta-Koeffizienten zeigen die Wichtigkeit der einzelnen Einflussgrössen auf Job Crafting (je grösser der Absolutwert eines Beta-Koeffizienten, desto grösser der Einfluss); die aufgeführten Grössen haben alle einen signifikanten Einfluss auf dem Niveau  $p < 0.01$  (\*\*\*) bzw.  $p < 0.05$  (\*\*). Das korrigierte  $R^2$  beträgt 0.25.

Ergänzend zu den Regressionsergebnissen ist schliesslich ein Aspekt zu erwähnen, der in den qualitativen Mitarbeitenden-Interviews mehrfach Erwähnung fand. Demzufolge ist die Eigeninitiative wesentlich von der *Autonomie* bzw. den Handlungsspielräumen abhängig, welche von den Vorgesetzten gewährt werden. Dieser Autonomie stehen aus Mitarbeitendensicht indes zunehmend Vorschriften (z. B. Sicherheitsbestimmungen) sowie Standardisierungen und Vereinfachungen von Prozessen gegenüber, die den Handlungsspielraum wieder eingrenzen. Ein Mitarbeiter formuliert es so: „Man muss den Mut haben, manchmal etwas zu experimentieren, aber wir haben ja unsere Prozesse, an die wir uns halten müssen.“

### 3.5 Zwischenfazit: Eigeninitiative als zentraler Ansatzpunkt

Mitarbeitende, die aktiv Einfluss auf die Arbeitsinhalte und -umgebung nehmen, bleiben insgesamt länger im Erwerbsprozess. Um das Potenzial der älteren Arbeitskräfte zu nutzen, ist dem inneren Antrieb und der Eigeninitiative deshalb grosse Beachtung zu schenken. Mitarbeitende haben ein Eigeninteresse, ihre Arbeit möglichst auf ihre Interessen, Fähigkeiten und Bedürfnisse auszurichten; je besser dies gelingt, desto positiver ist ihr Arbeitserleben. Für das Unternehmen ist das kein Nachteil, im Gegenteil: Von einem positiven Arbeitserleben ist eine höhere Arbeitszufriedenheit und -motivation zu erwarten, was wiederum mit einer höheren Leistungsfähigkeit und mehr Leistungsbereitschaft einhergeht.

Unter den Bedingungen, die eigeninitiiertes Handeln fördern, stehen folgende Faktoren im Vordergrund. Das *Verhältnis zwischen beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen* dürfte eine wesentliche Rolle spielen. So hat sich die Berufstätigkeit, deren wirtschaftliche Notwendigkeit mit dem Nahen des Pensionsalters zusehends sinkt, bei älteren Mitarbeitenden vor allem in inhaltlicher Hinsicht gegen alternative Zeitverwendungsmöglichkeiten zu behaupten. Je besser dies gelingt, desto mehr lohnt sich das Engagement im Beruf und steigt die berufliche Eigeninitiative. Umgekehrt ist auch einzugestehen, dass die ausserberuflichen Aktivitäten mit ihren oft grösseren Freiheiten in vielen Fällen vor allem hinsichtlich der inneren Befriedigung als attraktiver wahrgenommen werden als die Erwerbstätigkeit. Entsprechend stellt sich nicht nur die Frage, wie im Beruf die innere Befriedigung erhöht und näher an die ausserberuflichen Tätigkeiten herangeführt werden kann, sondern auch wie berufliche und ausserberufliche Lebensbereiche über flexible Arbeitsmodelle bestmöglich miteinander vereinbart werden können.

Aus der Analyse geht weiter hervor, dass die Eigeninitiative von den aktuellen und künftigen *Handlungs- und Entwicklungsoptionen* abhängt. Dabei bildet das vorhandene Kompetenzniveau die Basis: Wer gefragte und aktuell gehaltene Fähigkeiten vorweist und sich durch bessere Arbeitsmarktchancen sicherer fühlt, ist eher in der Lage, die Arbeitssituation an seinen Bedürfnissen auszurichten. Ebenso müssen auf Ebene der einzelnen Mitarbeitenden Handlungsspielräume für Veränderungen gegeben sein, die nicht mehr als nötig durch übergeordnete Prozessstandardisierungen, -optimierungen oder Vorschriften beschränkt werden. Ein Weg hierzu sind ganzheitlich gestellte Aufgaben, die mehr Möglichkeiten bieten, in die Arbeitsabläufe einzugreifen. Darüber hinaus kommt der *Selbstreflexion* und dem Nachdenken über den weiteren Entwicklungspfad eine zentrale Bedeutung zu. In den durchgeführten Regressionsanalysen zeigt sich dieser Faktor als wichtigste Einflussgrösse überhaupt. Zusammen mit der *Fremdreflexion durch den Vorgesetzten* im Rahmen der Mitarbeiterförderung scheint hier gleichsam der Grundstein gelegt zu werden für die berufliche Eigeninitiative.

Schliesslich weisen die Berechnungen darauf hin, dass die Eigeninitiative von den *Einstellungen zum Älterwerden* abhängt. Je mehr die altersspezifischen Stärken ins Bewusstsein rücken, desto mehr Eigeninitiative

zeigen die Mitarbeitenden. Die Wahrnehmung der Stärken kann dabei auf verschiedene Arten wirken; so kann sie Anlass geben, das Aufgabenspektrum zu erweitern oder in neue Aufgabenfelder vorzudringen. Sie kann aber auch Vertrauen geben, altersspezifische Schwächen als weniger gravierend zu beurteilen und die Kompensationsmöglichkeiten, etwa das Zurückgreifen auf Arbeitskolleginnen und -kollegen, vermehrt wahrzunehmen.

## 4 Die Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Beziehung als treibende Kraft

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass die Erfüllung beruflicher Ziele und Wünsche eng an die Bereitschaft für eine längere Erwerbstätigkeit gekoppelt ist. Je höher der Erfüllungsgrad in Bezug auf die Autonomie, Wertschätzung sowie interessante und den Fähigkeiten entsprechende Arbeitsinhalte, desto grösser ist die Motivation für einen Aufschub des Erwerbsaustritts. Eng mit dieser Motivation verbunden ist sodann die Eigeninitiative und damit die Bereitschaft, über die eigentliche Arbeitsrolle und die aktuellen Aufgaben hinaus zu denken und zu handeln.

Selbstinitiiertes und eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden ist abhängig vom Arbeitsumfeld und den Handlungsspielräumen. Wer Eigeninitiative entwickeln soll, muss sich für einen Prozess oder ein Ergebnis verantwortlich fühlen und Einfluss nehmen können. Es braucht Möglichkeiten, die Bedingungen am Arbeitsplatz selbst beeinflussen zu können (Büsch et. al, 2010, Frese und Fay, 2000), aber auch das Vertrauen, dies tun zu dürfen. Den Führungskräften kommt damit eine entscheidende Rolle zu. Durch ihr Denken und Handeln bestimmen sie wesentlich mit, inwiefern ihre Mitarbeitenden ein motivierendes und der längeren Erwerbstätigkeit förderliches Umfeld vorfinden. Auch haben sie einen wesentlichen Anteil daran, auf welche Weise die unternehmerseitigen Anforderungen und Bedingungen auf die mitarbeiterseitigen Voraussetzungen und Erwartungen treffen und bis zu welchem Grad die beiden Seiten zusammengeführt werden können.

### 4.1 Erwartungen und Strategien der Vorgesetzten

Die Führungskräfte müssen als Scharnier zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden beide Blickwinkel berücksichtigen. Bezüglich der unternehmensseitigen Anforderungen gilt es zunächst, die Leistungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters als Grundvoraussetzung für die Beschäftigung zu beachten, oder wie es eine Führungskraft im Interview ausdrückte: „Leistung und Geist müssen offen bleiben. Wenn die Leistung nicht mehr stimmt, hat es wenig Sinn, länger zu arbeiten.“ Entsprechend *hohe Anforderungen* werden an ältere Mitarbeitende gestellt. Die interviewten Führungspersonen setzen Offenheit für Neues, Veränderungsfähigkeit und Flexibilität voraus. Zusätzlich wird erwartet, dass auch ältere Mitarbeitende mit neuer Technik umgehen können. Eine Führungsperson streicht heraus, dass ältere Mitarbeitende sich auch von einem Jungen etwas beibringen lassen müssen, sonst werde es schwierig. Ein Interviewpartner legt besonders Wert auf die Teamfähigkeit: „Dass sie als gestandene Männer kommen, sich schnell ins Team einfinden und sich schnell unterordnen können. Ich erwarte, dass sie auf einer sachlichen Ebene eine Diskussion zulassen.“ Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Wissensweitergabe wird als weitere Anforderung erwähnt. Ein Interviewpartner meint: „Bei einem älteren Mitarbeitenden konnten wir von der Seniorität, der Erfahrung profitieren, beim anderen nicht. Der mit der Erfahrung wurde sehr geschätzt.“

Den Anforderungen an die Mitarbeitenden sind die Massnahmen und Aspekte des Arbeitsumfelds gegenüberzustellen, die deren Erfüllung unterstützen. Solche *arbeitsbezogenen Ressourcen* können direkt das Erreichen aktueller Arbeitsziele erleichtern, aber auch Möglichkeiten umfassen, sich persönlich oder fachlich weiterzuentwickeln und damit weitergehende, künftige Arbeitsziele zu erreichen sowie die berufsbezogene Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten (vgl. u.a. Demerouti et al., 2001, zum Konzept des „Job Demands-Resources“-Modell).

In der Umfrage wurde im Zusammenhang mit den arbeitsbezogenen Ressourcen als Erstes erhoben, welche Massnahmen aus Sicht der Führungskräfte erfolgsversprechend sind, um das Potenzial der älteren Mitarbeitenden besser zu nutzen (Abbildung 12). Die Antworten zeigen, dass eher *niederschwellige Massnahmen* im Vordergrund stehen, die rasch und mit wenig Initialaufwand umgesetzt werden können. So weisen mehr als 70% der Führungskräfte der engeren Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden den höchsten Stellenwert zu. Dies kann durch den vermehrten Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt oder durch die Förderung der Altersdurchmischung von Teams erfolgen. Rund die Hälfte sieht zudem die Gewährung von mehr Freiräumen als erfolgsversprechendes Mittel. Von den Ansatzpunkten, die individuellere Lösungen und Unterstützungsformen beinhalten, ist nur noch die Massnahme von grösserer Bedeutung, dass älteren Mitarbeitenden gezielt Aufgaben angeboten werden, in denen Erfahrung hilfreich ist. Die anderen Massnahmen, die auf eine stärkere Kompetenzorientierung der Aufgaben oder eine Aufgabenbereicherung und -erweiterung zielen, finden dagegen nur noch bei einer Minderheit der Führungskräfte Zuspruch.

Die verhältnismässig geringe Bedeutung der individuellen und inhaltlich ausgerichteten Massnahmen aus der Optik der Führungskräfte steht in einigem Widerspruch zur hohen Bedeutung der inhaltlichen Aspekte, welche seitens der Mitarbeitenden Bedingung für eine Erwerbstätigkeit bis und über das AHV-Alter hinaus sind. Die Altersdurchmischung von Teams sowohl aus Sicht der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden entfaltet zwar durchaus ihre positive Wirkung auf Arbeitsleistung und -motivation (vgl. weiter unten, Abschnitt 4.3). Es stellt sich aber die Frage, ob dies ausreicht, die Erwartungen in Bezug auf interessante, vielfältige und auf Fähigkeiten ausgerichtete Aufgaben zu erfüllen.

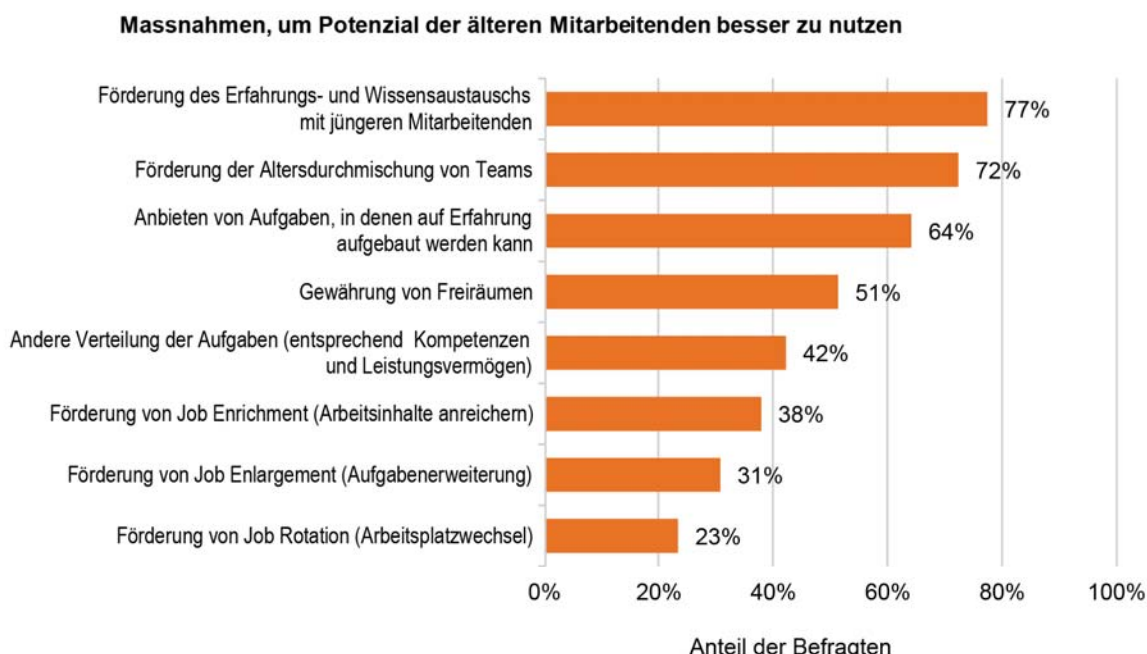


Abbildung 12: Massnahmen zur besseren Ausschöpfung des älteren Mitarbeitendenpotenzials; Antworten auf die Frage „Welche der folgenden Massnahmen beurteilen Sie als besonderes erfolgsversprechend, um das Potenzial von älteren Mitarbeitenden besser zu nutzen?“; Führungskräfte, Mehrfachantworten möglich; N=823.



## 4.2 Beurteilung und Förderung der Mitarbeitenden

Einen weiteren Aspekt unterstützender Ressourcen bilden die Prozesse der Personalbeurteilung und Personalförderung bzw. -entwicklung und die Rolle, welche die Führungskräfte darin wahrnehmen.

Werden seitens der Mitarbeitenden Entscheide über die berufliche Zukunft gefällt, bilden die Einschätzungen der direkten Vorgesetzten zusammen mit jenen der Arbeitskolleginnen und -kollegen eine der zentralen Informationsgrundlagen. Sie werden von über 60% der befragten Mitarbeitenden als Entscheidungsgrundlage berücksichtigt und liegen noch vor den Einschätzungen der Familienangehörigen und sind deutlich relevanter als Information aus dem Freundeskreis, den Medien und anderen Quellen.

Das hohe Gewicht der Vorgesetztensticht bei beruflichen Entscheiden geht einher mit einer positiven Wahrnehmung ihrer Urteilsfähigkeit in Bezug auf das Können der Mitarbeitenden. Über 70% der Mitarbeitenden attestieren ihren direkten Vorgesetzten eine eher gute bis sehr gute Kenntnis ihrer Kompetenzen, ihrer Leistung und ihres Leistungsvermögens. Mehr als 60% der Befragten beurteilen zudem die Kommunikation und Loyalität ihrer Vorgesetzten als positiv (Abbildung 13).

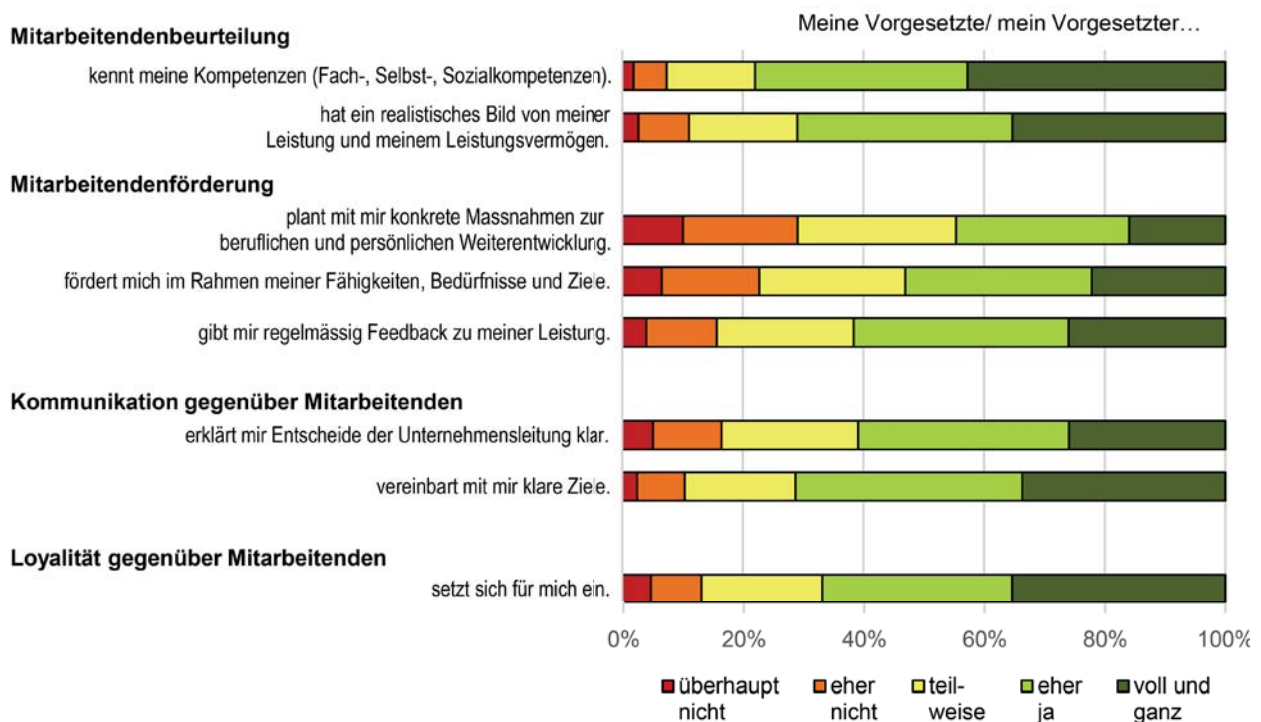


Abbildung 13: Einschätzung des Vorgesetztenverhaltens; Antworten auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen in Bezug auf Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n) zu?“; Mitarbeitende, N=1852.

## Mitarbeitendenförderung

Die Einschätzungen zur Mitarbeitendenbeurteilung – die von den Mitarbeitenden unabhängig von Altersgruppe und Pensionierungsabsicht geäussert werden – sind ein Hinweis darauf, dass das aktuell vorhandene Mitarbeitendenpotenzial von den Führungspersonen insgesamt erkannt und entsprechend genutzt werden kann. In Bezug auf die *Entwicklung* dieses Potenzials trübt sich das Bild indes ein. So tendiert nur noch rund die Hälfte der Mitarbeitenden zur Ansicht, dass sie durch ihre direkten Vorgesetzten im Rahmen ihrer Fähigkeiten und Bedürfnisse gefördert und mit konkreten Massnahmen zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung unterstützt werden (Abbildung 13). Gliedert man die Antworten ferner nach Alterskategorien auf, zeigt sich, dass mit steigendem Alter der Grad der Mitarbeitendenförderung zusehends schlechter eingeschätzt wird. Die Abbildung 15 (linkes Tableau) zeigt exemplarisch am Vergleich der unter- und über-50-Jährigen, dass die Älteren den Grad ihrer Förderung häufiger als gering und seltener als hoch einstufen.

Die Sicht der Führungskräfte auf die Beurteilung und Förderung ihrer älteren Mitarbeitenden deckt sich insofern mit der Mitarbeitendensicht, als dass die Leistungsbeurteilung und Kompetenzeinschätzung keine besonderen Schwierigkeiten bereiten. Im Gegenteil, die Beurteilung fällt den meisten Führungskräften leichter, wenn es sich um ältere Mitarbeitende handelt. Weniger als 20% der Führungskräfte erachtet die Beurteilung bei jüngeren Mitarbeitenden als einfacher (Abbildung 14). Demgegenüber ergibt sich bei der Mitarbeitendenförderung eine andere Wahrnehmung: So geben 80% der Führungskräfte an, dass sie Weiterbildungen bei ihren älteren Mitarbeitenden ausdrücklich unterstützen, was schlecht zur mitarbeiterseitig wahrgenommenen Abnahme der Förderung passt.

### Mitarbeitendenbeurteilung

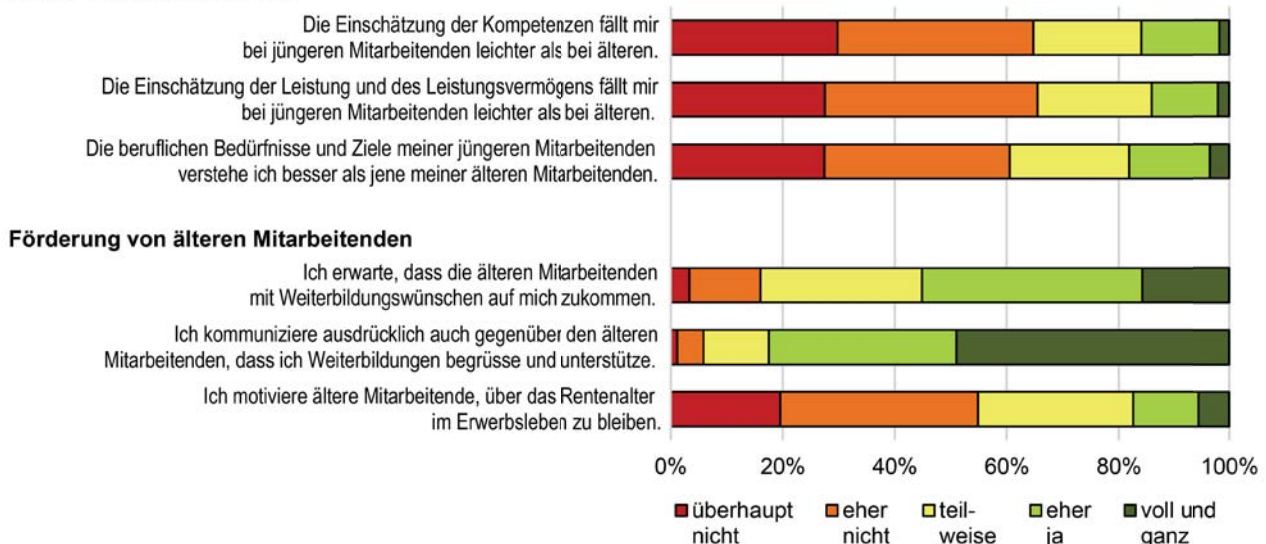


Abbildung 14: Mitarbeitendenbeurteilung und -förderung aus Sicht Führungspersonen; Antworten auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?“; Führungskräfte, N<sub>≥</sub>770.

Eine Ursache für die unterschiedliche Wahrnehmung der Weiterbildungsmöglichkeiten liegt allenfalls in den unterschiedlichen Erwartungen bezüglich der *Initiierung*. Während bei den Führungskräften mehr als die Hälfte angibt, dass die Initiative zur Weiterbildung von den Mitarbeitenden ausgehen muss (vgl. Abbildung 14), scheinen gerade ältere Mitarbeitende eher davon auszugehen, dass die Führungsperson diesbezüglich den Anstoss geben sollte. Hierfür spricht die in der Umfrage vermehrt von älteren Mitarbeitenden gemachte Aussage, dass sie Weiterbildungen primär deshalb absolvierten, weil diese angeordnet würden. Hinweise ergeben sich auch aus einem Führungskräfteinterview: „Es sind mehr die Jungen bis 48 Jahre, die noch mit Potenzial kommen und sagen, ich möchte noch dies und das. Bei den Älteren muss man ein bisschen kitzeln. Die kommen nicht von alleine, aber sträuben sich auch nicht dagegen.“ Der Zugang älterer Mitarbeitender zur Weiterbildung hängt in dieser Lesart wesentlich davon ab, wie aktiv sich diese hierfür einsetzen. In diese Richtung äusserten sich auch zwei Mitarbeitende in den Interviews: „Jeder ist auch für sich selber verantwortlich, dass er arbeitsmarktfähig bleibt und sich weiterentwickelt. Die Firmen müssen sicher Möglichkeiten schaffen, aber man darf das Wollen nicht vergessen.“ Aus Sicht einer anderen Mitarbeiterin ist die Firma dafür verantwortlich, dass ältere Mitarbeitende bis zum Ende der Erwerbskarriere ihre Fähigkeiten einsetzen können und ihre Kompetenzen wertgeschätzt werden. Ein Teil der Verantwortung liege jedoch auch in den Händen der Mitarbeitenden.

Dass eine Wechselwirkung zwischen Eigeninitiative und Mitarbeitendenförderung besteht, ist in den Umfragedaten sichtbar: Der Grad der Mitarbeitendenförderung korreliert mit den Job Crafting Aktivitäten und der damit gemessenen Eigeninitiative eines Mitarbeitenden (vgl. auch Ergebnisse in Abschnitt 3.4). Mitarbeitende, die ihre Mitarbeitendenförderung als hoch einschätzen, zeichnen sich häufiger durch ein stärkeres Job Crafting aus (Abbildung 15, rechts). Dies lässt den weiteren Schluss zu, dass ein Mehr oder Weniger an Mitarbeitendenförderung nicht nur unmittelbare Auswirkungen auf die Entwicklung der Kompetenzen hat, sondern auch mit der Eigeninitiative wächst und/oder umgekehrt die Eigeninitiative stärkt.

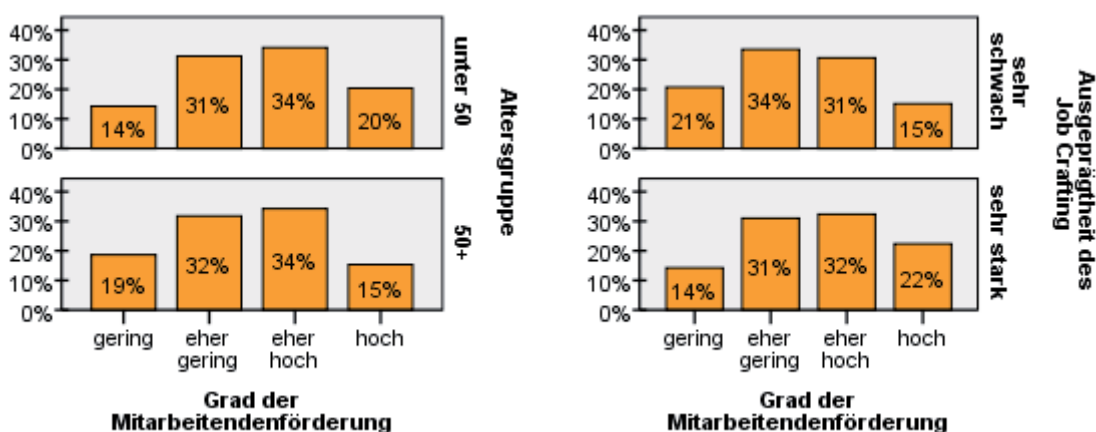


Abbildung 15: Zusammenhang zwischen Mitarbeitendenförderung und Alter respektive Job Crafting. Der Grad der Mitarbeitendenförderung fasst die in Abbildung 13 unter Mitarbeitendenförderung genannten Items in einem Faktor zusammen. Die Zusammenhänge mit Alter bzw. Job Crafting sind statistisch stark signifikant (Chi-Quadrat-Test mit  $p < 0.01$ ).

## **Alternative Entwicklungsmöglichkeiten**

Allenfalls liegen die Differenzen in der Wahrnehmung der Mitarbeitendenförderung aber auch gar nicht so sehr beim Zugang zu den vorhandenen formellen Weiterbildungsangeboten, sondern mehr bei unterschiedlichen Erwartungen in Bezug auf alternative, eher *informelle Entwicklungsmöglichkeiten*. Bei den formellen Weiterbildungen ist die Vermutung durchaus plausibel, dass diese im Verlauf der Erwerbskarriere zunehmend an Attraktivität verlieren. Mit steigendem Alter wird die Rückzahldauer für Investitionen in Weiterbildungen kürzer, so dass sich, wie auch ein Interviewpartner erwähnt, für ältere Mitarbeitende und das Unternehmen zusehends die Frage nach dem Zusatznutzen einer Weiterbildung stellt. Die Weiterbildung kann aber auch weniger erstrebenswert werden, weil sie nicht dem Lernverhalten und den Bedürfnissen von älteren Mitarbeitenden entspricht. In diese Richtung geht die Aussage eines interviewten Mitarbeiters, der sich zum einen mehr Schulungen in den Bereichen wünscht, in denen er selbst Schwächen hat, zum anderen aber auch weniger dichte Schulungen und mehr Zeit zum Lernen begrüssen würde. Schliesslich ist denkbar, dass eine Weiterbildung nicht die Entwicklung ermöglicht, welche für die späteren Berufsjahre gewünscht wird. Eine Führungskraft bemerkte dazu: „Bei den jüngeren Mitarbeitenden ist die Karriere im Fokus, sei das fachlich oder führungstechnisch. Bei den Älteren ist das nicht zwingend ein Thema. Sie wollen eher eine Aufgabenerweiterung mit zusätzlicher Verantwortung.“ Alle drei Erklärungen passen zur Beobachtung, dass mit dem Älterwerden der Wunsch nach formeller Weiterbildung deutlich abnimmt (vgl. Abschnitt 3.2).

Um älteren Mitarbeitenden Fördermöglichkeiten zu bieten, rücken aus diesem Blickwinkel alternative Fördermechanismen ins Zentrum, welche entlang der spezifischen Fähigkeiten und Stärken eine Entwicklung im Berufsalltag über die wahrgenommenen Aufgaben und Funktionen ermöglichen. Eine interviewte Führungsperson äusserte sich konkret in diese Richtung und schlug ein Programm für ältere Mitarbeitende vor, das herausfindet, wo sich ältere Mitarbeitende wohl fühlen: „Das Unternehmen könnte wertschätzend auf uns zukommen und fragen, ob wir uns in unserer Rolle wohl fühlen, respektive ob wir uns etwas Anderes vorstellen könnten. Dazu müsste das Unternehmen herausfinden, wo Positionen sind, in denen die Erfahrung oder die Intuition besonders wertvoll sind und welche Mitarbeitenden geeignet wären für solche Positionen.“

Aus Mitarbeitendensicht ist bezüglich solch altersspezifischer Massnahmen die schon im Zusammenhang mit der Wertschätzung (vgl. Abschnitt 2.2) erwähnte potenzielle Gefahr zu beachten, dass diese von den älteren Mitarbeitenden selbst als abwertend oder diskriminierend empfunden werden können. Für eine Mitarbeiterin ist deshalb ausschlaggebend, dass solche Massnahmen unter dem Motto „wir brauchen euch“ laufen und nicht unter dem Motto „wir unterstützen euch“ umgesetzt würden: „Das Brauchen ist für mich der Fokus. Ihr könnt noch einen Beitrag leisten und wir möchten das mit euch angehen.“

## 4.3 (Flexible) Arbeitsbedingungen und Bogenkarriere

Die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Aktivitäten sowie der Anpassung des Arbeitspensums, welche für den längeren Erwerbsverbleib von Bedeutung sind, hängen massgeblich vom Vorhandensein flexibler Arbeitsformen ab. In der Umfrage wurde bei den Mitarbeitenden daher für verschiedene Formen flexiblen Arbeitens erhoben, wie wichtig diese sind und wie gross die Zufriedenheit ist. Des Weiteren wurde bei den Führungskräften erfragt, ob sie diesen Arbeitsformen eher offen oder eher kritisch gegenüberstehen.

### Flexible Arbeitsformen

Aus Mitarbeitendensicht ist die Flexibilität beim *Bezug von Ferien- und Zeitguthaben* am bedeutsamsten. Gegen 80% misst dieser Form eine hohe Wichtigkeit zu (Tabelle 9). Bei den über 50-Jährigen sind für zwei Drittel zudem *Wahlmöglichkeiten beim Pensionierungsalter* von grosser Bedeutung. Die Zufriedenheitswerte liegen in beiden Fällen tiefer.

Wird je Flexibilitätsform wiederum die Differenz zwischen Wichtigkeits- und Zufriedenheitsangaben berechnet, zeigen sich insgesamt relativ geringe Soll-Ist-Differenzen. Dieses Bild ändert allerdings, wenn die Differenzen nach Pensionierungsabsicht ausgewertet werden. Dann zeigt sich, dass Mitarbeitende, die eine frühere Pensionierung planen, eine signifikant höhere relative Unzufriedenheit bei den als am wichtigsten erachteten Flexibilitätsformen aufweisen. Umgekehrt zeigen Personen mit späterer Pensionierungsabsicht eine hohe relative Zufriedenheit in Bezug auf die *Flexibilität des Arbeitspensums*; hier übersteigen die Zufriedenheits- gar die Wichtigkeitswerte.

	Hohe Wichtigkeit	Hohe Zufriedenheit	Mittlere Differenz			
			AHV-Rentenalter	Früher	Später	Sign. Unterschied zw. Gruppen
Flexibilität beim Bezug von Ferien und Zeitguthaben	77%	60%	.17	<b>.34</b>	-.04	***
Flexibilität bei der Wahl des Pensionierungsalters	66%	44%	.04	<b>.47</b>	-.16	***
Flexibilität in der Wahl des Arbeitspensums (z. B. Möglichkeit der Reduktion von 100% auf 80%)	50%	47%	-.08	<b>.12</b>	<b>-.26</b>	**
Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsorts (z.B. Home Office, mobiles Arbeiten; nur bei Novartis erhoben)	45%	45%	-.08	.04	-.08	
Möglichkeiten, andere Funktionen oder andere Aufgaben wahrzunehmen (z.B. Job-Rotation, interne Stellenwechsel)	26%	19%	.20	.09	.17	
Möglichkeiten zum Job-Sharing (zwei Personen teilen sich eine Stelle)	13%	18%	-.27	-.04	-.28	

Tabelle 9: Aspekte flexibler Arbeitsbedingungen, Sicht Mitarbeitende 50+. Die Spalten „Hohe Wichtigkeit“/„Hohe Zufriedenheit“ zeigen den Anteil der Befragten, die den Aspekten eine hohe Wichtigkeit/Zufriedenheit beimessen. Die Spalte „Mittlere Differenz“ zeigt die durchschnittliche Abweichung zwischen den Wichtigkeits- und Zufriedenheitsangaben auf einer Skala von -2 (Zufriedenheit > Wichtigkeit) bis +2 (Wichtigkeit > Zufriedenheit). \* / \*\* / \*\*\* bezeichnen statistisch signifikante Unterschiede: schwach signifikant (p<0.1) / signifikant (p<0.05) / hoch signifikant (p<0.01) auf Basis eines Kruskal-Wallis-Tests. N=312.

Diese Ergebnisse bestätigen die Relevanz reduzierter und gleichzeitig innerhalb des vereinbarten Pensums flexibel gestaltbarer Arbeitszeiten für den Verbleib im Erwerbsleben. Ebenso zeigt sich, dass einheitliche Pensionierungsmodelle mit fixen Austrittszeitpunkten der längeren Erwerbstätigkeit zuwiderlaufen. Bemerkenswert ist, dass über 80% der Führungskräfte gerade diesen Aspekten tendenziell offen gegenüberstehen und die Vorteile höher als die Nachteile bewerten (Tabelle 10). Dies lässt auf brachliegende Möglichkeiten schliessen, den Bedürfnissen der älteren Mitarbeitenden bezüglich mehr Zeitautonomie weiter entgegenzukommen und damit eine längere Erwerbstätigkeit zu begünstigen.

	eher kritisch	eher offen
Flexibilität bei der Wahl des Pensionierungsalters	2.0%	85.8%
Flexibilität in der Wahl des Arbeitspensums	5.7%	84.9%
Flexibilität beim Bezug von Ferien und Zeitguthaben	2.7%	83.1%
Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsorts	15.1%	63.5%
Möglichkeiten, Funktionen oder Aufgaben zu wechseln	8.6%	61.9%
Möglichkeiten zum Job-Sharing	31.7%	37.5%

Tabelle 10: Aspekte flexibler Arbeitsbedingungen, Sicht Führungskräfte. Antwort auf die Frage „Stehen Sie diesen [Formen flexiblen Arbeitens] mit Blick auf Ihre Mitarbeitenden eher offen (weil die Vorteile überwiegen) oder eher kritisch (weil die Nachteile überwiegen) gegenüber?“. N=777.

## Bogenkarriere

Mit dem Wunsch, die Arbeitsbelastung reduzieren zu können, rückt die sogenannte Bogenkarriere ins Zentrum. Diese beschreibt eine schrittweise Reduktion von Arbeitsumfang, Beschäftigungsgrad und/oder Verantwortung im letzten Berufsabschnitt. Sie geht einher mit einem bogenförmigen Lohnverlauf über die Zeit, so dass der höchste Lohn nicht – wie heute noch immer üblich – am Ende der Berufslaufbahn erzielt wird, sondern früher.

In der Umfrage zeigten sich 76% der Befragten für eine Bogenkarriere grundsätzlich offen. Neben der Reduktion des Arbeitspensums wird die *inhaltliche Verbesserung* der Arbeit als Vorteil gesehen; zwei Drittel der Befragten sehen Möglichkeiten, dass die Arbeit stärker auf die eigenen Interessen und Fähigkeiten ausgerichtet werden könnte (Abbildung 16). In den zahlreichen offenen Antworten wird darüber hinaus mehrfach die Erwartung geäussert, dass es im Rahmen einer Bogenkarriere besser möglich wäre, Wissen und *Erfahrung an jüngere Mitarbeitende weiterzugeben*, Nachfolger einzuarbeiten und Talente zu fördern. Mehrere Befragte sehen in der Bogenkarriere zudem eine Chance, Zeit für die *Vorbereitung auf die Pensionierung* zu gewinnen und den Übergang in den Ruhestand schrittweise und weniger abrupt zu gestalten. Eine Person drückt es so aus: „Ich könnte Möglichkeiten ausserhalb der Arbeit ausloten und aufbauen; mit Vollzeitpensum bleiben keine Zeit und Energie für Nebentätigkeiten. Von 130% auf 0% kann nur Probleme bringen.“



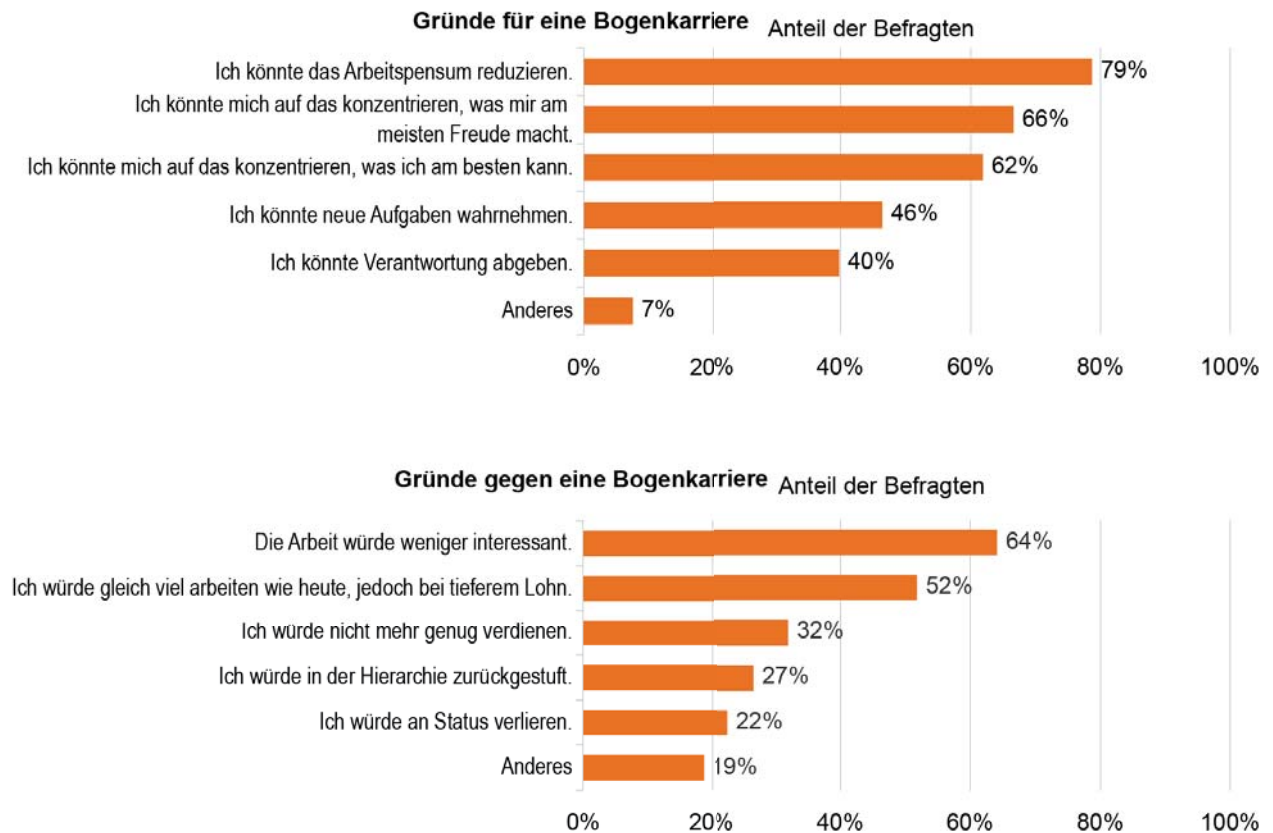


Abbildung 16: Gründe für und gegen eine Bogenkarriere, Mehrfachantworten möglich; N=2068.

Die Befragten, welche einer Bogenkarriere kritisch gegenüber stehen, äussern vor allem zwei Gründe. Als Erstes wird befürchtet, dass die Arbeit weniger interessant wäre. In den offenen Antworten wird ergänzt, dass die Arbeit nicht mehr die gleiche Befriedigung bieten würde und weniger herausfordernd wäre. Dies hängt teilweise damit zusammen, dass Funktionen nicht mit einer Bogenkarriere vereinbar sind und gänzlich aufgegeben werden müssten. Zusätzlich wird die Gefahr einer schleichenden Ausgrenzung genannt. Der zweite wichtige Grund gegen eine Bogenkarriere ist die Erwartung, dass diese nur eine Lohnreduktion darstellte, aber die Arbeitsbelastung kaum sinken würde. Diese Gefahr wird auch unter den Befürwortern der Bogenkarriere gesehen, die entsprechend betonen, dass die im Rahmen von Bogenkarrieren getroffenen Aufgabenzuteilungen und Pensumreduktionen klar geregelt werden müssten, so dass abgegebene Aufgaben auch sicher wegfallen würden. Schliesslich wird betont, dass die Teilnahme an einem solchen System zwingend auf Freiwilligkeit beruhen müsste.

In den Interviews kam die Bogenkarriere ebenfalls zur Sprache und wurde als Modell mit Chancen angesehen. So führt eine Führungsperson an: „Dieser Automatismus, dass man sagt, Tag X, jetzt bist du weg, würde ich abschaffen. Mir schwebt vielmehr ein Modell vor nach dem Vorbild flexibles Rückzugsalter.“ Die Bogenkarriere wäre hierfür ein mögliches Modell, wobei das Gefühl, etwas Sinnvolles zu machen, notwendig sein müsse: „Dann bin ich hoffentlich nicht jemand, der auf dem Abstellgleis ist, sondern einer, der mit Sonderaufgaben betreut ist und der Firma so noch etwas Gutes tun kann.“ Die Vision dahinter sei das weise Alter, in dem weniger selber brilliert werden müsse, sondern in einer Mentoringfunktion Wissen und Erfahrung weitergegeben werden könne. „Mentoring ist vielleicht etwas besetzt mit ‘ich rede und gehe Mittagessen’ – ich meine jetzt wirklich von den Funktionen her.“ Das könnte z. B. bedeuten, einen Nachfolger längerfristig einarbeiten zu können.

Eine weitere Führungsperson betont, dass eine interessante Arbeit der wichtigste Garant sei, damit Menschen bis zur Pensionierung erwerbstätig blieben. Er habe die Erfahrung gemacht, dass viele Fachkräfte ab 50 ihr Wissen gerne weitergeben. Entsprechend sieht er die Möglichkeit, dass Mitarbeitende nach der Pensionierung gerne zur Einarbeitung neuer Angestellten bereit wären. Allerdings hat er den Eindruck, „dass die Müdigkeit von 65 an stärker ist, als man eigentlich zugeben möchte.“ Dies erkennt die Führungsperson auch bei sich selber. Ein Rollenwechsel mit etwas weniger hohen psychischen Belastung wäre für ihn durchaus denkbar, ebenso eine Entlastung von Arbeiten, die im Alter schlechter gehen. Ein Mitarbeiter antizipiert im Gespräch, dass ein hohes Mass an Flexibilität notwendig sei, wenn man als Teilzeitarbeitender in den geplanten Strukturen mitarbeiten wolle. Für ihn ist Teilzeitarbeit im Alter deshalb keine Option: „Der Chef meinte auch, ich könnte 80% arbeiten oder 50%, aber das interessiert mich nicht. Wenn man als Gruppe arbeiten muss, dann müsste ich trotzdem eine gewisse Zeit 100% arbeiten und müsste nachher, wenn es weniger ist, in der Freizeit einziehen.“

Wichtig sei die Sensibilisierung der Vorgesetzten und die Kommunikation möglicher Pensionierungsmodelle gerade bei jüngeren Führungskräften, bei denen das Thema noch weniger präsent sei. Dieser Punkt wird auch von den Mitarbeitenden angeführt. Führungskräfte erachten vor allem das Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden für die Wahl eines Pensionierungsmodells als wichtig. Hilfreich aus ihrer Sicht wären zudem eine persönliche Beratung oder eine freiwillige Standortbestimmung über Rollenzufriedenheit und Erwartungen. Als idealer Zeitpunkt für eine Standortbestimmung wird das Alter zwischen 52 und 53 Jahren angeführt. Dies sei das Alter, in dem sich Mitarbeitende nochmals neu orientieren und überlegen, etwas Anderes zu machen. Eine Führungskraft führt aus, dass Erwartungen klar fixiert und Freiräume für die Mitarbeitenden gegeben sein müssten, um die Leute dann zu halten. Auf der Mitarbeitendenseite werden mit dem Vorschlag eines Entwicklungsplans für Mitarbeitende ab dem fünfzigsten Lebensjahr, der jährlich verfeinert werden sollte, ähnliche Vorstellungen geäußert.

## 4.4 Zusammenarbeit und Führung in altersdurchmischten Teams

Das heutige Arbeitsumfeld zeichnet sich durch eine wachsende Heterogenität aus. Diese ist einerseits Folge der demografischen Entwicklung, der zunehmenden Arbeitskräftemobilität sowie der wachsenden Spezialisierung. Die Heterogenität wird aber auch bewusst gesteigert: So werden Arbeitsteams bewusst entlang unterschiedlicher Expertisen, Fähigkeiten und Perspektiven zusammengestellt, um besser auf komplexe Fragestellungen und dynamische Rahmenbedingungen reagieren zu können. Die Heterogenität wird aus diesem Blickwinkel als Chance verstanden, um die Problemlösefähigkeit, Innovationskraft und Flexibilität eines Teams zu verbessern (van Knippenberg und Mell, 2016; Horwitz und Horwitz, 2007; Thomas und Ely, 1996).

### Steigerung der Teamleistung

Die Umfrage zeigt, dass viele Führungskräfte die Heterogenität über die Dimension Alter zu steigern suchen: Über 70% der Führungskräfte sehen in der Altersdurchmischung von Teams die erfolgversprechendste Massnahme, das Potenzial der älteren Mitarbeitenden zu nutzen (vgl. Abschnitt 4.1) und 60% der Führungskräfte geben an, die Altersdurchmischung von Teams mit gezielten Massnahmen zu fördern. Fast 90% tun dies, um von *unterschiedlichen Erfahrungen* profitieren zu können. Rund 60% nennen überdies die Nutzung der Verschiedenartigkeit und der *altersspezifischen Stärken*. Die Führungspersonen übernehmen damit die chancenorientierte Sicht auf die Heterogenität.

Auch in den Interviews äussert sich die Mehrheit der Führungspersonen positiv zu ihren Erfahrungen mit altersgemischten Teams: „Da wir eine gute Durchmischung haben, können die Jüngeren viel von der Erfahrung der Älteren profitieren. Die jüngere Generation, und da zähle ich mich mit dazu, kann neue Ansichten lernen, neue Lernmethoden, neue Strategien, die man gut miteinander austauschen kann.“ Manchmal wollten junge Mitarbeitende trotzdem ihren eigenen Weg ausprobieren, auch wenn sie sich dabei die Finger verbrennen. Das sei durchaus legitim, so lange sie sich nur die Finger und nicht den ganzen Arm verbrennen, meint eine Führungsperson. Dies zu verhindern sei dann seine Aufgabe als Vorgesetzter. Wichtig sei es, dass die Teammitglieder vorurteilsfrei aufeinander zugehen könnten.

Auch die Mitarbeitenden berichten in den Interviews von guten Erfahrungen. Eine ältere Mitarbeiterin betont, dass nicht das Alter sondern eher die Persönlichkeit eine Rolle in der Zusammenarbeit spiele, und dass die Zusammenarbeit zwischen den Generationen eine wichtige Voraussetzung für ihre Arbeit sei: „Die Zusammenarbeit funktioniert gut. Ich persönlich habe damit keine Schwierigkeiten, aber ich denke, das hat auch nichts mit dem Alter zu tun, sondern mehr mit dem Typ Mensch. Einige sind einem sympathischer, andere weniger. Aber man ist trotzdem ein Team und muss zusammenarbeiten.“ Ein jüngerer Mitarbeiter, der selbst als Personalverantwortlicher Erfahrungen zum Thema gesammelt hat, sieht es ähnlich. Für ihn ist es sehr wichtig, dass die Teamarbeit nicht nur geschlechts- sondern auch generationenübergreifend ist. Seiner Meinung nach ist die Zusammenarbeit zwischen den Generationen teilweise zwar schwierig, was jedoch durch ein gesteigertes Leistungspotential kompensiert werde: „Die Wahrscheinlichkeit von Konflikten ist grösser. Aber dafür ist die Wahrscheinlichkeit einer gesteigerten Produktivität auch grösser. Also mehr Chancen und mehr Risiken.“

## **Sicherstellung des Wissenstransfers**

Die Altersdurchmischung von Teams erfüllt für 80% der Befragten einen weiteren wichtigen Zweck. Sie soll den Wissenstransfer von den älteren zu den jüngeren Mitarbeitenden sicherstellen. Dieser Punkt wird auch in den Interviews ausführlich erörtert. Die meisten Führungspersonen versuchen, den Wissenstransfer im Rahmen ihrer üblichen Gefässe zum Erfahrungsaustausch zu gewährleisten. Neben den technischen Informationssystemen werden Teamsitzungen oder Feierabendgespräche für den Wissenstransfer eingesetzt. Eine Führungsperson nimmt das Thema sehr ernst und nahm es als Führungsziel von Teamleitern in die Leistungsbeurteilung auf. Auf diese Weise soll der interne Wissensaustausch aktiv angegangen werden. Eine weitere Möglichkeit bieten technische Lösungen: „Wir haben gewisse Plattformen, die neu eingeführt werden. Dort werden nur noch sogenannte Know-How-Träger oder Superuser ausgebildet. Und diese sind dann für den Know-How-Transfer im Team zuständig.“

Ein Interviewpartner betont den Aspekt, dass viele ältere Mitarbeitende gerne ihr Wissen weitergeben. Dies sollte aktiv genutzt werden. Entsprechend solle auch beim Übergang in die Pension genügend Zeit für den Wissenstransfer einkalkuliert werden: „Ich habe das gerade gesehen im Team neben uns. Da war ein Mitarbeiter, der in Pension ging. Er hatte noch gut ein halbes Jahr gearbeitet, Projekte gemacht und Anderen Dinge zeigen können. Und das ist für alle schön gewesen. Er konnte langsam reduzieren und sich langsam auf den neuen Lebensabschnitt vorbereiten. Auf der anderen Seite konnte er Wissen weitergeben. Und so haben die Anderen profitiert und geholt, was geholt werden kann, auch die Unterlagen. Als er ging, war das nicht einfach ein Schnitt.“ Eine weitere Führungsperson würde für den Übergang sogar zwei Jahre einsetzen. Ein Know-How-Transfer benötige viel Zeit, das Wissen könne nicht in ein, zwei Monaten weitergegeben werden. Eine persönliche Übergabe sei zudem einer Dokumentation vorzuziehen. Dem widerspricht ein anderer Interviewpartner, der wenig Möglichkeiten eines Wissenstransfers in seinem Team erkennen kann, da alle Mitarbeiter in unterschiedlichen Bereichen arbeiteten und 70 bis 80% der Tätigkeiten im Fachgebiet stattfände.

In den Interviews berichten ältere Mitarbeitende von ihrer Aktivität als Coach von jüngeren Kollegen. Dieses Coaching werde gerne durchgeführt und fände – so die Sicht eines Mitarbeitenden – auch statt, ohne dass es einen offiziellen Rahmen hierfür gebe oder es vom Vorgesetzten explizit thematisiert worden sei. Damit der Wissenstransfer funktioniert, werden aus Sicht der Mitarbeitenden des Weiteren eine Wissensdatenbank und eine breite Zusammensetzung des Teams als wichtig erachtet: „Eine gesunde Durchmischung aus Leuten, die im Betrieb herangewachsen sind, plus Leute, die Quereinsteiger sind.“

## **Führung von altersdurchmischten Teams**

Die Mehrheit der Führungspersonen sehen keine Unterschiede in ihrer Führung von älteren und jüngeren Mitarbeitenden. Ein Interviewpartner meint: „Der Junge hinterfragt vieles, was ältere Mitarbeitende als gegeben anschauen, das merke ich und gefällt mir. Hingegen hat der Ältere eine andere Art, damit umzugehen. Ich würde sagen, ich behandle beide gleich.“ Interessant ist die Aussage eines Vorgesetzten, der als Teammitglied in die Führungsrolle gewechselt hatte. Er erwähnt, dass er grossen Respekt oder sogar Angst davor hatte, von älteren Mitarbeitenden akzeptiert zu werden. Seine eigenen Erfahrungen und auch diejenigen der Mitarbeitenden aus seinem Team, die später eine Führungsfunktion übernahmen, waren aber letztlich sehr positiv: „Jüngere wurden plötzlich Vorgesetzte. Und es war eigentlich nie ein Problem.“ Eine Führungsperson hat jedoch erlebt, dass ihm als älterem Vorgesetzten von den Mitarbeitenden mehr Vertrauen geschenkt wurde. Er hatte das Gefühl, dass sie davon ausgingen, dass er mehr Erfahrung hätte und Themen besser verstünde.

Im Einzelnen sehen die Interviewpartner dann aber doch Unterschiede in der Führung von Alt und Jung, dies insbesondere in Bezug auf die *Unterstützung der Mitarbeitenden* und den *Umgang mit Arbeitstempo und Zeitdruck*. So erwähnt ein Interviewpartner: „Jüngere brauchen mehr Unterstützung und mehr Antworten, wie sie ihre Aufgaben erledigen können. Bei Älteren ist es nicht mehr ein Coaching, sondern mehr ein gemeinsames Austauschen. Ich schätze es als jüngeres Mitglied vom Team, dass ich mich auch mit den Älteren austauschen und Ratschläge einholen kann.“ Bei der Förderung von älteren Mitarbeitenden stehen persönliche Gespräche und der Einbezug der Mitarbeitenden in der Personalentwicklung im Mittelpunkt. Hinsichtlich des Arbeitstempos berichtet ein weiterer, jüngerer Interviewpartner: „Ich bin manchmal zu schnell. Mein ehemaliger Stellvertreter war super darin, mich bremsen zu können. Er sagte dann, denk daran, die Älteren brauchen etwas länger. Wir müssen da anders vorgehen.“ Demgegenüber ortet eine Führungsperson bei jüngeren Mitarbeitenden mehr Bedarf an Stress- und Selbstmanagementkursen. Seiner Meinung nach müsse bei der jüngeren Generation der Fokus mehr auf ein gutes Selbst- und Aufgabenmanagement und einen guten Umgang mit Stress gelegt werden. Die Älteren hätten einen besseren Umgang mit Stress und könnten besser Prioritäten setzen.

Grössere Unterschiede als beim Alter orten mehrere Führungspersonen beim Geschlecht. Männer seien sachlicher, Frauen könnten besser private Themen aufnehmen. Auch im Team würden z. B. Absenzen wegen eines kranken Kindes mehr Wirbel verursachen, als wenn ein älterer Mitarbeiter nicht kommen könne. Auf Seite der Mitarbeitenden betont ein Gesprächsteilnehmer demnach die generelle Notwendigkeit, dass Führungskräfte mit der Diversität in ihren unterschiedlichen Ausprägungen umgehen können: „Verständnis schaffen für den anderen Typ. Es ist ja nicht nur das Alter, es sind auch unterschiedliche Persönlichkeitstypen, und dort muss man auch immer wieder Verständnis schaffen und aufzeigen, der tickt jetzt nun mal anders.“

## 4.5 Einstellungen gegenüber älteren Mitarbeitenden

Während altersdurchmischte Teams neue Möglichkeiten für die Arbeitsproduktivität und zum Wissenserhalt eröffnen, bergen sie auch Potenzial für Konflikte und Diskriminierung (van Knippenberg und Mell, 2016). Ebenso bietet die Altersdurchmischung von Teams allein keine Gewähr, dass allfällige Altersstereotypen und Vorurteile zwischen den Altersgruppen überwunden werden.

### Wahrnehmung von Diskriminierung

Die Umfrage zeigt, dass in Bezug auf die Leistungsbeurteilung, Honorierung und Entwicklungsmöglichkeiten altersspezifische Unterschiede ausgemacht werden. Solche Unterschiede betreffen zunächst die *Entlohnung*, bei der die Mehrheit der Befragten davon ausgeht, dass die Älteren bevorzugt behandelt werden (Tabelle 11). Auch bei der Akzeptanz und Wertschätzung werden die älteren Mitarbeitenden eher im Vorteil gesehen. Demgegenüber werden bei den *Möglichkeiten zur Weiterbildung* und zu *internen Stellenwechseln* die Älteren eher als benachteiligt wahrgenommen. Während diese Einschätzungen von den Führungspersonen wie Mitarbeitenden und unter- wie über 50-Jährigen geäussert werden, zeigt die Gegenüberstellung von Jung und Alt, dass die älteren Befragten ihre Vorteile als signifikant geringer bzw. ihre Nachteile als grösser einschätzen als die jüngeren. Mit einer feineren Aufgliederung der Altersgruppen verstärkt sich das Bild von altersabhängigen Einschätzungen zusätzlich: So sehen bei den unter 30-Jährigen über 90% die älteren Mitarbeitenden bei der Entlohnung im Vorteil, während es bei den über 60-Jährigen noch 40% sind.

Gegensätzliche Beurteilungen äussern Ältere und Jüngere bei der Angemessenheit der Leistungsbeurteilung sowie der Möglichkeit, anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen. Hier sehen sich die verschiedenen Altersgruppen tendenziell je selbst benachteiligt.

	Einschätzung der unter 50-Jährigen		Einschätzung der über 50-Jährigen	
	Ältere eher im Vorteil	Ältere eher im Nachteil	Ältere eher im Vorteil	Ältere eher im Nachteil
Entlöhnung	74%	4%	46%	17%
Akzeptanz und Wertschätzung im Team	26%	6%	20%	12%
Beurteilung der individuellen Leistung	14%	10%	7%	20%
Möglichkeit, anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen	24%	16%	13%	25%
Zugang zu Weiterbildung	2%	28%	2%	38%
Chancen bei internen Stellenwechseln (gleiche oder andere Hierarchiestufe)	14%	34%	4%	61%

Tabelle 11: Begünstigung und Benachteiligung nach Alter; Antworten auf die Frage „Sind bei [Firma] ältere Mitarbeitende gegenüber im Vorteil oder im Nachteil“ (Ältere tendenziell im Vorteil/weder noch/ Ältere tendenziell im Nachteil); N≥1777.

### Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden

Wie aus Abschnitt 2.3 hervorgeht, zeigen die Umfragedaten in Bezug auf die Einschätzung der Kompetenzen und der altersspezifischen Stärken und Schwächen bemerkenswert geringe Unterschiede zwischen Jung und Alt. Die Einschätzungen gehen in die gleiche Richtung und geben kaum Hinweise auf unbegründete Altersstereotypen. Die Daten lassen nur wenige systematische Meinungsunterschiede erkennen, so am ehesten bei den jüngeren Führungskräften, die im Einzelnen (Umgang mit Zeitdruck, Leistungs- und Lernbereitschaft) älteren Mitarbeitenden häufiger ein schlechteres Abschneiden zuschreiben.

Im Gegensatz zur Umfrage wurde in den Interviews die Thematik *latent vorhandener Vorurteile* als problematischer beurteilt. Eine Führungsperson findet es wichtig, dass eine Sensibilisierung bei Vorgesetzten stattfindet, die auf mögliche eigene Vorurteile bezüglich älteren Mitarbeitenden hinziele. Oft seien sich Führungskräfte wenig bewusst über ihre Einstellung zu älteren Personen. Zudem seien Gründe, warum Jüngere vorgezogen würden, in der Regel leicht zu finden. Die Akzeptanz von älteren Mitarbeitenden im Team hänge jedoch stark von der Persönlichkeit und den Verhaltensweisen der Personen ab. Natürlich merke man, dass die persönlichen Interessen anders lägen. „Aber in der Arbeit können sie sich gegenseitig ergänzen und können über das Gleiche lachen. Ich würde heute wieder mischen, mit möglichst unterschiedlicher Konstellation.“ Eine Führungskraft erzählt: „Sobald Know-how und Engagement des neuen älteren Mitarbeiters von den Jungen wahrgenommen wurde, gab es keine Ressentiments mehr.“ Als Mittel zur Verbesserung der Akzeptanz setzt eine Führungsperson als Ansprechperson einen Götti ein. Jeder neue Mitarbeitende erhalte einen Götti, der ihn einarbeite und begleite und ihm Resonanz gäbe, wenn etwas gut oder weniger gut laufe.

In den Mitarbeitenden-Interviews kommt das nicht immer spannungslose Verhältnis zwischen *älteren Mitarbeitenden und jüngeren Führungskräften* ebenfalls zur Sprache. Während ein Mitarbeiter von seinem



reibungslosen und guten Verhältnis zur jungen Führungsperson berichtet, betonen andere Interviewpartner wie ihrer Meinung nach einige jüngere Führungskräfte Schwierigkeiten haben mit älteren Mitarbeitenden umzugehen: „Die jungen Führungskräfte haben teilweise Schwierigkeiten. Nicht alle. Teilweise wissen sie einfach nicht mit den Älteren umzugehen; dem Verhältnis, was man ihnen noch zumuten kann.“ Ein anderer Mitarbeiter drückt es ähnlich aus: „Auf der einen Seite schätzen sie einen als Arbeitskraft ein - ich habe eine gute Qualifikation - und andererseits wissen sie nicht, wie mit dem Alter umzugehen ist, habe ich manchmal das Gefühl.“ Eine weitere Stimme meint schliesslich: „Sie haben eine ganz andere Einstellung gegenüber dem Alter. Vielleicht eine weniger gute Einstellung, weil sie vielleicht noch nicht mit dem umgehen können.“

### Neueinstellung von älteren Mitarbeitenden

Angesprochen auf die Bereitschaft zur Neueinstellung von älteren Mitarbeitenden, zeigen sich die meisten Führungspersonen offen. Wichtiger als das Alter ist für sie die *Passung ins Team*. Ein Interviewpartner legt besonders viel Wert auf die Motivation älterer Mitarbeitenden zur Integration im Team. Er würde bei einer Einstellung sorgfältig darauf achten: „Ist diese Person überhaupt bereit, hat sie die Offenheit, sich im Team einzufügen?“ Unterschieden wird jedoch zwischen über 50 und über 60-Jährigen. Über 60-Jährige müssten schon ein hohes firmenspezifisches Know-how aufweisen. Eine andere Führungsperson führt weitere Kriterien für eine mögliche Einstellung eines älteren Mitarbeitenden an. Neben dem Fachwissen und firmenspezifischem Know-how sind für ihn die Gesundheit und die Erfahrung wichtig. Die Lohnkosten werden dagegen nicht als entscheidendes Kriterium beurteilt: „Es ist klar, dass die Strukturkosten gesenkt werden müssen, aber das heisst für mich nicht, dass ich keine älteren Mitarbeitenden mehr einstellen kann.“ Die Führungskraft weist allerdings darauf hin, dass in kleineren Unternehmen höhere Löhne und Sozialabgaben schwerer ins Gewicht fallen würden.

Trotz der grundsätzlichen Offenheit berichten die Interviewpartner auch von schlechten Erfahrungen mit älteren Bewerbern. Eine Führungsperson berichtet, dass er ältere Personen bei Bewerbungsgesprächen als festgefahren erlebte und schwer zu überzeugen für Neues. Negativ war für ihn auch, dass keine Weiterbildungen mehr absolviert wurden und der Eindruck entstand, dass sich die Bewerbenden auf die Pension einrichten wollten. Bei ihm erweist sich zudem die Einschätzung seiner geringeren Kontrolle als relevanter Auslöser für seine Zurückhaltung vor der Einstellung von älteren Mitarbeitenden: „Bei einem 55-jährigen Bewerber hatte ich keine Ahnung, in welche Richtung der sich weiterentwickelt. Mir war das Risiko zu gross, dass einer von sieben oder acht Personen Probleme machen könnte. Ich habe es nachher nicht mehr im Griff.“

Im Zusammenhang mit den Chancen, in späteren Berufs Jahren die Stelle wechseln zu können, wurde in den Interviews auch die *Angst vor einer Kündigung* thematisiert. Auf Seite der Mitarbeitenden sind die Meinungen geteilt. Während die einen beschreiben, dass sie keine *Angst vor einer Kündigung* aufgrund des Alters haben, besteht doch das Bewusstsein der abnehmenden Chancen für eine Neuansstellung: „Was klar ist, wenn man sich überlegt, in meinem Alter finde ich keinen Job mehr.“ Diese Einschätzung findet sich auch in der quantitativen Umfrage (vgl. Abschnitt 2.4) und äussert sich in einer geringeren Risikobereitschaft, mehr Konformität und grösseren Zurückhaltung bei der Ausübung von Kritik. Ein Mitarbeiter äusserte sich hierzu: „Je älter dass man wird, auch ich, passe ich mich eher mehr an. Weniger Kritik üben. Wenn etwas ist, hält man das Maul, auf Schweizerdeutsch gesagt. Auch wieder mit dem Hintergedanken, jetzt bin ich so alt, bei der nächsten Reorganisation will ich dann nicht abgeschoben werden.“ Eine weitere Person unterscheidet zwischen 50 und 60-Jährigen: „Die Risikobereitschaft, da möchte ich zwischen 50+ und 60+ unterscheiden. Meine Risikobereitschaft ist zunehmend. Ich sage eher, was ich denke, denn ich weiss ja, dass ich bald gehe, aber mit 50+ würde ich überlegen, ob ich mir damit schaden kann.“ Sie ortet zudem

eine Diskrepanz zwischen arbeitgeberseitig kommunizierten und effektiv gewährten Stellenchancen: „Was man immer liest, ist, dass Firmen 50+ einstellen, aber die Realität ist wirklich eine andere. Wenn man auf den Arbeitsmarkt geht, sind 50+ nicht mehr gefragt und da ist wie ein Gap zwischen dem, was gesagt wird und dem, was gelebt wird, und da muss man gut hinschauen, dass man sich nichts vorspielt.“

Auf Seite der Führungskräfte wird älteren Mitarbeitenden weniger eine Angst vor einer Kündigung zugeschrieben, als die Angst vor einer Neuorientierung oder Stellensuche. So würden *Reorganisationen* immer wieder zu grosser Unsicherheit bei älteren Mitarbeitenden führen. Problematisch werde es insbesondere dann, wenn sich verunsicherte Mitarbeitende verkrampfen und mit einer negativen Haltung ins Vorgesetztengespräch gehen würden. Ab ca. 55 Jahren würde der Druck in der Regel nachlassen, da die finanzielle Absicherung mehr oder weniger gewährleistet sei. Eine Führungskraft bemerkt bezüglich der blockierenden Wirkung dieser Ängste: „Wenn jemand sagen kann, es kann nicht mehr viel passieren, dann hat man weniger Angst. Und ich glaube, diese Situation müsste erstrebenswert sein. Dann könnten alle vom vollen Know-how profitieren. Wenn eine Rückmeldung ungefiltert zurückkommt und einer nicht der Angst entsprechend immer ja sagt, sondern auch einmal nein. Das wäre gut für den Betrieb.“

## 4.6 Zwischenfazit: Mehr Individualität statt Formalität

Die Förderung der Mitarbeitenden erweist sich in den Erhebungen als relevanter Baustein für eine längere Erwerbsarbeit. Wichtiger als die Förderung mittels formeller Weiterbildungen scheint indes die *individuelle Personalentwicklung*. Ältere Arbeitnehmende wünschen sich eine individuelle, flexible Förderung der persönlichen Fähigkeiten, sowie Festlegung von Inhalten und Verantwortung. Das festgestellte tiefere Interesse von älteren Mitarbeitenden an formellen Weiterbildungen ist ein Hinweis dafür, dass Weiterbildungen stark auf die Möglichkeiten und Karriereentwicklung von jüngeren Mitarbeitenden zugeschnitten sind und die Bedürfnisse von älteren Mitarbeitenden wenig erfüllen. Entsprechend fühlen sich ältere Mitarbeitende in Bezug auf ihre Entwicklung nur teilweise genug unterstützt. Fehlen dürften insbesondere alternative *Entwicklungsmöglichkeiten nahe am Berufsalltag*, die im Austausch mit dem Vorgesetzten erarbeitet werden und auf mögliche Aufgabenerweiterungen oder neue Funktionen zielen, in denen die Erfahrung oder die Intuition besonders wertvoll sind. Hilfreich dürften zudem seitens der Unternehmen angebotene – freiwillige – Standortbestimmungen und Beratungen über Rollenzufriedenheit und Erwartungen ab ca. 52-53 Jahren sein.

*Flexibilität* bei der Wahl des Pensionierungsalters, des Arbeitspensums, der Ferien und des Zeitguthabens ist für ältere Mitarbeitende ein zentrales Anliegen. Die höhere Flexibilität ermöglicht, auf die heterogenen Voraussetzungen und Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden einzugehen. *Bogenkarrieren*, welche die schrittweise Reduktion von Arbeitsumfang, Beschäftigungsgrad und/oder Verantwortung bei entsprechender Anpassung des Lohnverlaufs im letzten Berufsabschnitt vorsehen, können den Übertritt in den Ruhestand weiter flexibilisieren. Unabdingbar ist indes der Vorrang von Selbstbestimmung und Freiwilligkeit. Ebenso bedingt die weitere Flexibilisierung die Sensibilisierung der Führungspersonen bezüglich der Vorstellungen der älteren Mitarbeitenden und die klare Kommunikation zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden.

Die Förderung der Altersdurchmischung von Teams wird von einer grossen Mehrheit der Führungspersonen begrüsst. Sie erkennen in altersgemischten Teams Vorteile im Hinblick auf die Arbeitsproduktivität sowie den Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Generationen. Unklar ist indes, ob sich die Führungspersonen der *besonderen Herausforderungen von altersdurchmischten Teams* bewusst sind. So

sind latent vorhandene Vorurteile gerade gegenüber älteren Mitarbeitenden, insbesondere solchen, die neu in ein Team dazu stossen, wahrscheinlich. Sie passen zur abnehmenden Arbeitsmarktfähigkeit mit zunehmendem Alter und den damit einhergehenden Bedenken der 50-60-Jährigen, sich im Berufsalltag kritisch äussern oder Risiken eingehen zu können. Auch ist das Verhältnis zwischen älteren Mitarbeitenden und jüngeren Führungskräften nicht immer spannungsfrei. All dies ist nicht zuletzt Ausdruck des komplexen Umgangs mit der grossen Diversität, der hohe Anforderungen an die Führungskräfte stellt.

## 5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Über die Hälfte der für die vorliegende Analyse befragten über 50-Jährigen sieht heute vor, sich vor Erreichen des regulären AHV-Alters pensionieren zu lassen. Dieselben Befragten signalisieren gleichzeitig eine hohe Bereitschaft, länger im Erwerbsleben zu verbleiben. Nur eine Minderheit legt sich auf einen bestimmten Pensionierungszeitpunkt fest; der Grossteil zeigt sich dagegen offen für den längeren Verbleib – oder schiebt den Entscheid vor sich her. Diese Ergebnisse beziehen sich – wie auch die anderen in diesem Bericht – zunächst auf die Situation bei Novartis Schweiz und der SBB, wo die Datengrundlage erhoben wurde. Da mit diesen beiden Unternehmen aber sowohl ein international tätiger als auch ein binnenmarktorientierter und staatsnaher Konzern erfasst wurden, kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse auch auf andere Schweizer Grossunternehmen und den öffentlichen Sektor übertragbar sind und auch bei grossen KMU Bestand haben.

Klar ist, welche Bedingungen an die Erwerbstätigkeit bis zum AHV-Alter und darüber hinaus gestellt werden. Die Arbeit muss *interessant* bleiben und den vielfältigen Einsatz und die Entwicklung der individuellen Fähigkeiten zulassen. Sie muss *wertschätzend* sein und den Mitarbeitenden ein Gefühl der Sinnhaftigkeit und des Gebrauchtwerdens vermitteln. Sie muss schliesslich einen weitgehenden Grad an *Selbstbestimmung* und Wahlfreiheit ermöglichen, so dass die Arbeitsbelastung angepasst und die Vereinbarkeit mit anderen Lebensbereichen verbessert werden können.

Klar ist auch, dass Mitarbeitende wie Unternehmen gewinnen können, wenn es gelingt, das Potenzial der Aging Workforce besser auszuschöpfen. Wie Grote und Staffelbach (2014) treffend festhalten, beschränkt sich die Erwerbstätigkeit nicht auf die Sicherung des Lebensunterhalts, sondern stiftet den Mitarbeitenden auch Sinn und Identität, trägt zu ihrem Selbstwertgefühl und der persönlichen Weiterentwicklung bei und vergrössert ihr soziales Beziehungsnetz. Auf der Seite der Unternehmen bringt die weitere Einbindung der älteren Mitarbeitenden die Erschliessung wertvoller Kompetenzen und Erfahrung – z. B. mehr Überblick, andere, allenfalls intuitivere Lösungsansätze und grössere Besonnenheit in komplexen oder hektischen Situationen. Die älteren Mitarbeitenden sind damit nicht nur eine wertvolle, sondern vielmehr eine notwendige Ergänzung zu den Stärken der jüngeren Mitarbeitenden.

### Handlungsbedarf

Im Detail stellt die Gestaltung des für einen längeren Erwerbsverbleib förderlichen Arbeitskontexts eine Herausforderung dar. Die Studie zeigt diesbezüglich mehrfachen Handlungsbedarf. So ist erstens im Zusammenhang mit dem *Einsatz der Fähigkeiten und deren Entwicklung* eine mit dem Alter zunehmende Diskrepanz zwischen Erwartungen und Erfahrungen festzustellen. Um das Alter 50 nimmt die Erwartungserfüllung in Bezug auf die Ausrichtung der Arbeit auf die Fähigkeiten ab, bei den Entwicklungsmöglichkeiten bleibt sie nur konstant, weil die Ansprüche zurückgenommen werden. Dazu passt, dass ältere Mitarbeitende sich weniger durch die Führungskräfte gefördert fühlen und ihre Chancen, eine Weiterbildung absolvieren wie auch in andere Aufgaben und Funktionen wechseln zu können, vermindert sehen. Ebenso, oder als Folge davon, nehmen mit dem Alter die mitarbeiterseitigen Bemühungen ab, die Aufgaben und Fähigkeiten aufeinander auszurichten. Dies alles sind Hinweise für einen mit dem Alter steigenden *Mismatch* von vorhandenen und eingesetzten Ressourcen.

Eine Mehrheit der befragten Führungskräfte fördert die Altersdurchmischung und den Wissensaustausch in ihren Arbeitsteams, um von den altersspezifischen Erfahrungen und Stärken profitieren zu können. Die

Führungskräfte sind aber deutlich seltener bereit, *individuelle Lösungen* anzubieten, die beim älteren Mitarbeitenden im Einzelnen auf eine inhaltliche Aufwertung und stärkere Kompetenzorientierung der Aufgaben zielen. Sie setzen damit stark auf niederschwellige Massnahmen, die scheinbar ohne grossen Aufwand umsetzbar sind, aber einem zentralen Anliegen der älteren Mitarbeitenden wenig Beachtung schenken. Sie laufen damit Gefahr, das vorhandene Potenzial der Aging Workforce unvollständig zu nutzen und vorzeitig zu verlieren.

Die *Altersdurchmischung* von Teams ist aber auch sonst kein Selbstläufer, sondern bedarf aufgrund ungleicher Bedürfnisse und Ungleichbehandlungen eine *umsichtige Führung*. Obwohl in Bezug auf die Entwicklung von Stärken und Schwächen im Verlauf des Arbeitslebens kaum Wahrnehmungsunterschiede zwischen älteren und jüngeren Befragten bestehen – und damit wenig Hinweise auf unbegründete Altersstereotype –, werden mit Blick auf relevante Arbeitsbedingungen klare Ungleichbehandlungen der Altersgruppen wahrgenommen. Junge fühlen sich vor allem beim Lohn benachteiligt, Ältere bei den internen Wechsel- und Umstiegsmöglichkeiten. Dies ist an sich ein Nährboden für Spannungen. Während Jüngere bei nicht zufriedenstellenden Bedingungen eine Stelle aber eher verlassen können, stellen die Älteren – intern wie extern – eine zusehends schlechtere Arbeitsmarktfähigkeit fest. Die Wahlmöglichkeiten nehmen ab und damit tendenziell auch die Durchsetzungskraft im angestammten Arbeitsumfeld. Dies zeigt sich an den von den 50 – 60-Jährigen geäusserten Bedenken, sich im Berufsalltag kritisch äussern zu können und dürfte nicht zuletzt der Grund für die tiefere Risikobereitschaft von älteren Mitarbeitenden sein. Auch die Tatsache, dass Ältere weniger häufig auf das Wissen anderer Arbeitskollegen zurückgreifen, kann aus ihrer geschwächten Position heraus interpretiert werden: Rat einholen könnte heissen, Schwächen zu offenbaren. Aus den Erhebungen geht hervor, dass besonders die jüngeren Führungskräfte die Herausforderungen von altersdurchmischten Teams unterschätzen. Wenn ältere Mitarbeitende berichten, dass sie sich nicht verstanden fühlen und in ihrer offenen Meinungsäusserung gehemmt sind, dann ist das auch Ausdruck mangelnden Vertrauens und Wahrnehmung von mangelndem Respekt und Wertschätzung.

Schliesslich zeigt sich in Bezug auf die *Flexibilisierung* der Arbeitsbedingungen, dass eine weitere Annäherung der Vorstellungen von Mitarbeitenden und Führungskräften möglich wäre. So sind für die älteren Mitarbeitenden gerade jene Flexibilisierungsformen am wichtigsten, denen auch die Führungskräfte relativ offen gegenüberstehen: Möglichkeiten der Anpassungen des Arbeitspensums, Flexibilität beim Bezug von Ferien und Zeitguthaben, Flexibilität bei der Wahl des Pensionierungsalters. Letzteres rückt die Bogenkarriere ins Zentrum, die eine schrittweise Reduktion von Arbeitsumfang, Beschäftigungsgrad und/oder Verantwortung im letzten Berufsabschnitt und damit einhergehend, ein bogenförmiger Lohnverlauf umfasst. Das Modell der Bogenkarriere stösst auf bemerkenswert viel Zuspruch: Drei Viertel der Befragten zeigen sich für ein solches Modell grundsätzlich offen. Mitarbeitende erkennen die Möglichkeit der Belastungsreduktion und der gleichzeitigen Fokussierung der Arbeit auf Fähigkeiten und Interessen, während Führungskräfte Möglichkeiten für den Erhalt und die Weitergabe von Know-How erkennen. Demgegenüber sind mögliche Statusverluste, etwa durch Rückstufungen in der Hierarchie, nur für eine Minderheit ein Ablehnungsgrund.

## **Handlungsansätze**

In der Analyse wird argumentiert, dass der Handlungsbedarf nicht einseitig bei der Unternehmung liegt und Massnahmen nicht nur top-down seitens Unternehmensleitung, Vorgesetzten oder Personalverantwortlichen zu ergreifen sind. Vielmehr soll auch auf die Eigenverantwortung und -initiative der Mitarbeitenden zurückgegriffen werden. Die Mitarbeitenden sollen eine aktive Rolle in der Gestaltung ihrer Arbeitsinhalte, Arbeitsbeziehungen und Arbeitserfahrungen wahrnehmen, so dass die Ar-

beit besser auf ihre Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnisse abgestimmt wird. Um diese Eigeninitiative auszulösen und zu fördern, sind mehrere Ansatzpunkte zu berücksichtigen:

Erstens soll die *Selbstreflexion* aller Mitarbeitenden als Lernprozess und eigenständige, regelmässige Auseinandersetzung mit dem persönlichen Entwicklungspfad verankert werden. Die Selbstreflexion umfasst das Nachdenken über die grundlegenden Dimensionen der inneren Motivation (vgl. 2.2). Dazu gehört die Beantwortung von Fragen wie: Was kann ich? Wo fühle ich mich zugehörig? Wovon träume ich? Was ist mir wichtig? Was treibt mich an? Die Selbstreflexion kann im Rahmen der institutionalisierten Personalbeurteilungs- und Personalentwicklungsprozesse umgesetzt werden oder aber durch separate, jederzeit und eigenständig bedienbare (ggf. elektronisch unterstützte) Instrumente. Wichtig ist ein hohes Mass an Mitbestimmung durch die Mitarbeitenden, welche Veränderungen als Folge der Selbstreflexion angehen und umsetzen.

Ein zweites Element ist das *Bewusstmachen der Bedeutung von eigenverantwortlich und selbstinitiiert handelnden Mitarbeitenden* innerhalb des aktuellen Arbeitskontexts. Ziel ist, dass Führungskräfte wie Mitarbeitende den beidseitigen Nutzen eines solchen Job Crafting erkennen, da es sowohl zu einer produktiveren wie befriedigenderen Arbeitsbeziehung führt. Diese Erkenntnis kann in einem ersten Schritt über einen geeigneten Wissenskanal vermittelt werden; wichtiger und eindringlicher scheint aber die Ermöglichung konkreter Erfahrungen: Mitarbeitende erleben z. B., dass sie ihr Aufgabenspektrum anpassen können, wenn sie diesbezüglich aktiv werden, während Führungskräfte beispielsweise mehr Weiterbildungsengagement oder eine höhere Bindung an das Unternehmen registrieren. Durch regelmässiges Aufzeigen von erreichten Verbesserungen und neuen möglichen Perspektiven soll die Erkenntnis reifen, dass eigenverantwortliches Handeln ein dauerhafter Prozess ist und stetig Fortschritte bringen kann.

Den direkten Vorgesetzten kommt mit diesem verstärkten Fokus auf die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden die Rolle zu, ein Umfeld zu schaffen, das der Eigeninitiative förderlich ist. Hierzu gehört eine *vorurteilsfreie und wertschätzende Führungskultur*. Um dies zu erreichen – und mit Blick auf die Unterstützung der älteren Mitarbeitenden – ist zunächst das Wissen um altersbedingte Unterschiede aufzubauen. Gerade bei jüngeren Führungskräften scheinen spezifische Schulungen zu den massgeblichen physischen und kognitiven Alterungsprozessen, den Potenzialen, Bedingungen und Motiven für eine längere Erwerbstätigkeit, den Einstellungen und den Anforderungen an die Führungskraft eine lohnende Investition.

Des Weiteren sind die *Führungskompetenzen in Bezug auf altersdurchmischte Teams* zu stärken. Führungskräfte sollen, z. B. mittels Workshops oder Reflexionsgruppen, in die Lage versetzt werden, die Auswirkungen von Altersvielfalt auf ihre Teams abzuschätzen, die Altersvielfalt als Ressource zu identifizieren und die Möglichkeiten der Nutzung zu erkennen. Im Führungsalltag geht es dann darum, das positive Miteinander und die gegenseitige Wertschätzung durch spezifische Verhaltensweisen sowohl gegenüber älteren als auch jüngeren Mitarbeitenden zu fördern. Bei den älteren Mitarbeitenden umfasst dies insbesondere die Berücksichtigung individueller Stärken und Schwächen und des wachsenden Bedürfnisses nach Autonomie und Handlungsspielraum. Bei den jüngeren Mitarbeitenden stehen etwa das Aufzeigen wie Aufgaben angegangen werden können oder Impulse zur Prioritätensetzung im Zentrum.

Schliesslich sind *Anpassungen in der Arbeitsorganisation* in der Weise vorzunehmen, die dem Bedürfnis nach höherer Zeitsouveränität und Flexibilität Rechnung tragen.

Die stärkere Ausschöpfung des Potenzials der Aging Workforce kann nur gelingen, wenn den Anforderungen in Bezug auf Arbeitsinhalte, Wertschätzung und Autonomie Rechnung getragen wird. Neben Massnahmen in der Arbeitsorganisation stehen – weit anspruchsvoller – verhaltensorientierte Ansätze im Vordergrund, die bei den Mitarbeitenden selbst wie in ihrem Verhältnis mit den Vorgesetzten vermehrt innere Antriebskräfte und eigenverantwortliches und eigeninitiiertes Handeln hervorrufen. Die realistische Einschätzung des Älterwerdens mit den sich ändernden Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnissen hilft, konstruktiv mit dem Alter und der Altersdurchmischung umzugehen. Schliesslich ist Abschied zu nehmen von Einheitslösungen. Mit wachsenden Erfahrungshorizonten und länger werdenden (Erwerbs-)Biographien nimmt die Verschiedenartigkeit der Vorstellungen und Bedürfnisse zu, was nur mit individuellen Lösungen angegangen werden kann.



## Thesen der metrobasel Begleitgruppe

Im Vorfeld dieser Studie wurden in der metrobasel Begleitgruppe verschiedene Thesen zum Thema „Aging und Arbeitswelt“ formuliert. Sie können auf Basis der vorliegenden Ergebnisse und mit Blick auf Schweizer Grossunternehmen wie folgt beantwortet werden:

- **Die längere Erwerbstätigkeit hängt entscheidend von den monetären Anreizen für eine vorzeitige bzw. spätere Pensionierung ab.**

Die These ist in dieser Schärfe nicht gültig. Wie in Kapitel 2 ausgeführt wird, können sich zwar Geringqualifizierte und Alleinverdiener eine vorzeitige Pensionierung seltener leisten. Ebenso ist die Sorge, künftige Rentenansprüche zu mindern, ein verbreitetes Motiv für die Erwerbstätigkeit bis zum regulären AHV-Alter, so dass ein attraktives finanzielles Angebot – etwa die Finanzierung einer Überbrückungsrente – einige auch zum früheren Ausstieg bewegen würde. Viel häufiger erfolgt aber der vorzeitige Ausstieg trotz den finanziellen Einbussen zugunsten von mehr Freizeit. Auch bei den Bedingungen, unter denen sich die Befragten eine längere Erwerbstätigkeit vorstellen könnten, stehen eher inhaltliche Kriterien, wie interessante und auf Fähigkeiten ausgerichtete Aufgaben, als finanzielle Anreize im Vordergrund.

- **Ältere Mitarbeitende entwickeln Eigeninitiative, wenn sie einen sinnvollen Beitrag leisten können, sich verantwortlich fühlen und dafür Wertschätzung erhalten.**

Die Auswertungen zu den Bestimmungsgründen von Job Crafting-Aktivitäten, die ein Mass für eigeninitiiertes Handeln im beruflichen Kontext darstellen, stützen diese These (vgl. Abschnitt 3.4). Hinweise ergeben sich insbesondere aus dem Verhältnis zwischen beruflichen und ausserberuflichen Aktivitäten. Die Auswertungen weisen darauf hin, dass die Eigeninitiative im Beruf umso höher ausfällt, je besser berufliche Aktivitäten in Bezug auf die erfahrene Sinnhaftigkeit, Wertschätzung und Beeinflussbarkeit der Tätigkeit, aber auch die Ausrichtung auf die eigenen Interessen und Kameradschaftlichkeit abschneiden – bzw. je weniger sie bei diesen Aspekten hinter die ausserberuflichen Tätigkeiten zurückfallen. Betreffend der Verantwortlichkeit zeigt sich, dass vor allem die (hohen) Ansprüche, beruflich mehr Verantwortung übernehmen zu können, Mitarbeitende dazu bringt, selber Veränderungen anzustossen.

- **Ältere Mitarbeitende sind für eine Weiterbeschäftigung und damit einhergehende Veränderungen offen, wenn sie dabei „das Gesicht wahren“ können.**

Die These kann mit den vorhandenen Ergebnissen ansatzweise bejaht werden. So ist die bei der Arbeit erfahrene Wertschätzung und das Gefühl des „Gebrauchtwerdens“ eine der zentralen Antriebsfedern für die Arbeitsmotivation und den Erwerbsverbleib (Abschnitt 2.2). Ältere Mitarbeitende möchten sich zudem nicht in eine Opferrolle gedrängt sehen, in der sie als speziell unterstützungs- oder gar schutzbedürftig wahrgenommen werden. Anstelle von allgemeinen altersspezifischen Massnahmen, die auf allgemein wahrgenommene Schwächen ausgerichtet sind – und deshalb aus individueller Sicht als diskriminierend und abwertend empfunden werden können –, möchten ältere Mitarbeitende daher den im Unternehmen geleisteten Beitrag und ihre dafür vorhandenen und gegebenenfalls zu stärkenden Ressourcen im Vordergrund sehen (Abschnitt 4.2).

- **Ältere Mitarbeitende möchten sich weiterentwickeln und weiterbilden, wenn sie Sinn und Nutzen darin sehen.**

Die These scheint korrekt. Zwar nimmt mit steigendem Alter die Nachfrage nach Weiterbildungen ab und erfolgen Weiterbildungen zusehends weniger aus eigenem Antrieb. Das gesunkene Interesse an der Weiterbildung bedeutet aber nicht, dass sich ältere Mitarbeitende nicht weiterentwickeln wollen. In der Studie

verweisen verschiedene Stellen auf das Gegenteil: So führt die Absicht, sich später pensionieren zu wollen, zu einer höheren Weiterbildungsaktivität (Abschnitt 3.2) – mit der Verlängerung der Erwerbstätigkeit wächst der Investitionshorizont und der Nutzen einer Weiterbildung. Auch schätzen Ältere die Unterstützung der Vorgesetzten in Bezug auf ihre Förderung häufiger als unzureichend ein, was auf ein anhaltendes Interesse an der Weiterentwicklung hinweist. Allerdings bezieht sich das Manko möglicherweise weniger auf den Zugang zur formellen Weiterbildung. Es geht viel mehr um das Fehlen alternativer Förderkonzepte, die älteren Mitarbeitenden erlauben, sich entlang ihrer spezifischen Fähigkeiten im Berufsalltag, in den dort wahrgenommenen Aufgaben und Funktionen, zu entwickeln (Abschnitt 4.2).

- **Stetige Mitarbeiterförderung und Weiterbildung sind gerade auch für ältere Mitarbeitende nicht nur entscheidend für die Fähigkeit, sondern auch für die Motivation, neue Aufgaben anzupacken.**

Diese These scheint ebenfalls korrekt. Je besser die Mitarbeitenden die ihnen zukommende Förderung beurteilen, desto häufiger nehmen diese die Arbeitsgestaltung, Anpassungen und Neuausrichtungen des Arbeitsspektrums aktiv an die Hand. Dasselbe gilt, je besser sich – als Resultat stetiger vergangener Qualifizierungen – die berufliche Leistungsfähigkeit und Arbeitsmarktfähigkeit darstellen (vgl. Abschnitt 3.4). Für die These spricht ferner, dass eine höhere Arbeitsmarktfähigkeit mit einem längeren beabsichtigten Verbleib im Erwerbsleben einhergeht.

- **Alternative Aktivitäten (Freizeit, Betreuung, freiwillige Tätigkeit, Politik, etc.) stiften älteren Mitarbeitenden zunehmend mehr Sinn als die beruflichen Aktivitäten.**

Der Vergleich von beruflichen und ausserberuflichen Tätigkeiten zeigt in der Tat, dass letztere in Bezug auf die Sinnhaftigkeit im Urteil der Mitarbeitenden besser abschneiden (Abschnitt 3.3). Der These ist daher zuzustimmen. Der Vorsprung der ausserberuflichen Aktivitäten hängt allenfalls mit der ebenfalls darin wahrgenommenen höheren Beeinflussbarkeit zusammen: Kann die Tätigkeit selbst aktiv gesteuert werden, wird sie als sinnvoller erlebt.

- **Führungskräfte übersehen oft die Kompetenzen, Entwicklungsmöglichkeiten und Bedürfnisse ihrer älteren Mitarbeitenden und handeln häufig nach stereotypen Vorstellungen und eigenen Massstäben.**

Wie aus Abschnitt 2.3 hervorgeht, schätzen Führungskräfte altersspezifische Stärken und Schwächen insgesamt nicht anders ein als die Mitarbeitenden, was gegen stereotype Vorstellungen spricht. Im Detail zeigt sich allerdings, dass jüngere Führungskräfte älteren Mitarbeitenden gegenüber kritischer eingestellt sind (insb. in Bezug auf Leistungsbereitschaft und Umgang mit Zeitdruck) und deren Bedürfnisse und Ziele tendenziell weniger gut erfassen können. Ebenso zeigt sich in den von den Mitarbeitenden wahrgenommen – und in den offiziellen Arbeitsmarktstatistiken wie unternehmensinternen Anstellungsdaten ausgewiesenen – schlechteren Arbeitsmarktchancen, dass älteren Stellenbewerbern mit Zurückhaltung begegnet wird. Die höheren Lohnkosten dürften dabei nicht die Hauptrolle spielen; sie wurden in den Interviews als eher nicht relevant bezeichnet. Die These ist deshalb mindestens teilweise zu bejahen.

- **Altersgemischte Teams bieten älteren wie jüngeren Mitarbeitenden neue Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln.**

Die Altersdurchmischung von Teams wird von vielen Führungskräften bewusst gesteigert, um von unterschiedlichen Erfahrungen, der Verschiedenartigkeit und altersspezifischen Stärken zu profitieren und den Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden sicherzustellen (Abschnitt 4.4). Aus Interviewaussagen der Mitarbeitenden geht hervor, dass diese die Vorteile ähnlich wahrnehmen. Unklar ist indes, inwiefern altersdurchmischte Teams neben dem Team-Output auch die Weiterentwicklung der einzelnen Mitglieder fördern. So ist die Konstellation ältere Mitarbeitende - jüngere Führungskräfte nicht immer spannungsfrei, da teils das gegenseitige Verständnis fehlt. Möglich ist auch, dass ältere Mitarbeitende ihre grössere Arbeitsplatzunsicherheit gerade im direkten Vergleich mit den jüngeren Kolleginnen und Kollegen verstärkt wahrnehmen, was sie in der Folge in die Defensive bringen kann. Bei älteren Mitarbeitenden wurde beobachtet, dass dies u.a. zur tieferen Risikobereitschaft beitragen kann, welche auch der Weiterentwicklung abträglich ist.

- **Die Bogenkarriere fördert die längere Erwerbstätigkeit. Die laufende Steigerung des Lohnes nach einem Anciennitätsprinzip spielt eine untergeordnete Rolle. Entscheidender sind Möglichkeiten, die Belastung zu reduzieren.**

Die These ist eher richtig. In der Umfrage zeigten sich 76% der Befragten für eine Bogenkarriere grundsätzlich offen (vgl. Abschnitt 4.3). Die Bogenkarriere wurde hierbei definiert als eine schrittweise Reduktion von Arbeitsumfang, Beschäftigungsgrad und/oder Verantwortung im letzten Berufsabschnitt. Einer der in der Umfrage meist genannten Vorteile ist die Reduktion des Arbeitspensums. Damit einher geht die Chance, Zeit für die Vorbereitung auf die Pensionierung zu gewinnen sowie den Übergang in den Ruhestand flüssender zu gestalten – und damit allenfalls hinauszuzögern. Für letzteres spricht auch, dass die Bogenkarriere am zweithäufigsten mit der Möglichkeit in Verbindung gebracht wird, die Arbeitsinhalte stärker auf die eigenen Interessen und Fähigkeiten auszurichten, was wiederum eine Grundbedingung für die längere Erwerbstätigkeit ist (Abschnitt 2.1).

## Best Practice

# Demografie-Beratung für Unternehmen durch das Kantonale Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA) Basel-Landschaft

Der demografische Wandel hat grosse Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort Nordwestschweiz. Mit der Demografie-Beratung leistet der Kanton Basel-Landschaft Pionierarbeit bei der Sensibilisierung der Unternehmen auf die Thematik. Wichtigstes Anliegen ist die Durchmischung der Belegschaft mit allen Generationen. Nach zwei Jahren kann ein positives Fazit zu dieser Massnahme gezogen werden.

### Die Ausgangslage

Die Entwicklung des Durchschnittsalters der Erwerbsbevölkerung tendiert schweizweit nach oben – und das gilt in besonderem Masse auch für den Kanton Basel-Landschaft. Der demografische Wandel findet nicht erst in ferner Zukunft statt, sondern ist längst in der Nordwestschweiz angekommen. Belegschaften werden älter und in der Berufswelt treffen Generationen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen aufeinander, was Führungskräfte vor neue Herausforderungen stellt. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnt beispielsweise bei allen Altersklassen weiter an Bedeutung. Für Unternehmen wird es zunehmend wichtiger, sich mit dem demografischen Wandel auseinanderzusetzen. Es geht darum die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten respektive zu erhöhen oder im Wettbewerb um neue Fachkräfte attraktiv zu sein – dies bei Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur.

Die Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion des Kantons Basel-Landschaft und das Kantonale Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA) setzen sich seit Jahren intensiv mit dem demografischen Wandel und daraus resultierenden Fragestellungen auseinander. In diesem Zusammenhang ist man zur Erkenntnis gelangt, dass das Thema durchaus bei den hiesigen Unternehmen präsent ist, viele Arbeitgeber – vorwiegend im KMU-Bereich – sich aber nicht aktiv mit Lösungen auseinandersetzen, weil das Tagesgeschäft im Vordergrund steht.

Die Mitarbeitenden der Abteilung Arbeitsvermittlung des KIGA, die für die Arbeitgeberkontakte zuständig sind, haben eine Weiterbildung zum Thema Demografie absolviert und in diesem Zusammenhang die betrieblichen Handlungsfelder von Unternehmen kennengelernt. Die Fachkräfte sind somit befähigt, eine Altersstruktur-Analyse in einem Unternehmen durchzuführen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

### Die Massnahme

Auf der Grundlage des gewonnenen Knowhows wurde im 2014 die Dienstleistung einer Demografie-Beratung für Unternehmen neu in den Dienstleistungskatalog des KIGA integriert. Eine wesentliche Eigenschaft der Demografie-Beratung ist eine bewusst proaktive respektive präventive Vorgehensweise.

Welche Massnahmen soll ein Unternehmen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit treffen, um einen Fachkräftemangel zu vermeiden? Wie wird die Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden erhalten? Wie stellt sich ein Unternehmen auf das zunehmende Durchschnittsalter der Mitarbeitenden ein? Wie wird der Wissenstransfer sichergestellt?

Die Demografie-Beratung liefert zu diesen Fragen und Szenarien Antworten, bevor sie eingetroffen sind. Hierfür machen sich die KIGA-Mitarbeitenden ein Bild bei den Unternehmen vor Ort. Dies im Rahmen von Gesprächen, bei denen es um die Besetzung von vakanten Stellen mit stellensuchenden Arbeitskräften geht – eine Kernkompetenz des KIGA. Sie lernen die betriebliche Situation kennen und analysieren gemeinsam mit dem Arbeitgeber die Altersstruktur und die Diversität der Belegschaft.

Der Grundgedanke der Demografie-Beratung ist die Schaffung von Rahmenbedingungen für Unternehmen, damit diesen die Mitarbeitenden möglichst lange produktiv und innovativ erhalten bleiben. In den Teams sollen möglichst alle Generationen vertreten sein, um das Know-how im Unternehmen langfristig zu binden. Die Zusammensetzung der Altersstruktur der Mitarbeitenden ist der zentrale Aspekt der Demografie-Beratung des KIGA. Im Gespräch zwischen Demografie-Beraterin/Demografie-Berater und Unternehmer ergeben sich weitere Handlungsfelder, in denen die Unternehmen aktiv werden können. So etwa bei der Unterstützung und Förderung von Weiterbildungen – gerade auch für ältere und erfahrene Arbeitskräfte. Weitere Aspekte unter vielen sind die Gesundheitsprävention, die Arbeitsorganisation sowie die Arbeitszeitgestaltung.

### **Die Erfahrungswerte**

Die Demografie-Beratung des KIGA regt die Entscheidungsträger in den Unternehmen mit Gesprächen auf gleicher Augenhöhe für allfällige Massnahmen an, erteilt Tipps und Ideen, wirkt dabei aber nicht belehrend.

Die Erfahrungen nach zwei Jahren Praxis zeigen nun auf, dass die Unternehmen im Kanton Basel-Landschaft der Dienstleistung offen gegenüberstehen und auch aktive Massnahmen treffen, z. B. bei der stärkeren Durchmischung der Unternehmen in Bezug auf die Altersstruktur.

So konnte das KIGA arbeitslose Personen in der Altersgruppe 50Plus auch mithilfe der Instrumente der Arbeitslosenversicherung, zum Beispiel in Form eines Einarbeitungszuschusses oder einer individuellen Qualifizierung wieder in den Arbeitsmarkt integrieren und das Qualifikationsniveau einer Person erhöhen.

### **Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA)**

Inge Müssle, Abteilungsleiterin Arbeitsvermittlung

Bahnhofstrasse 32

4133 Pratteln 1

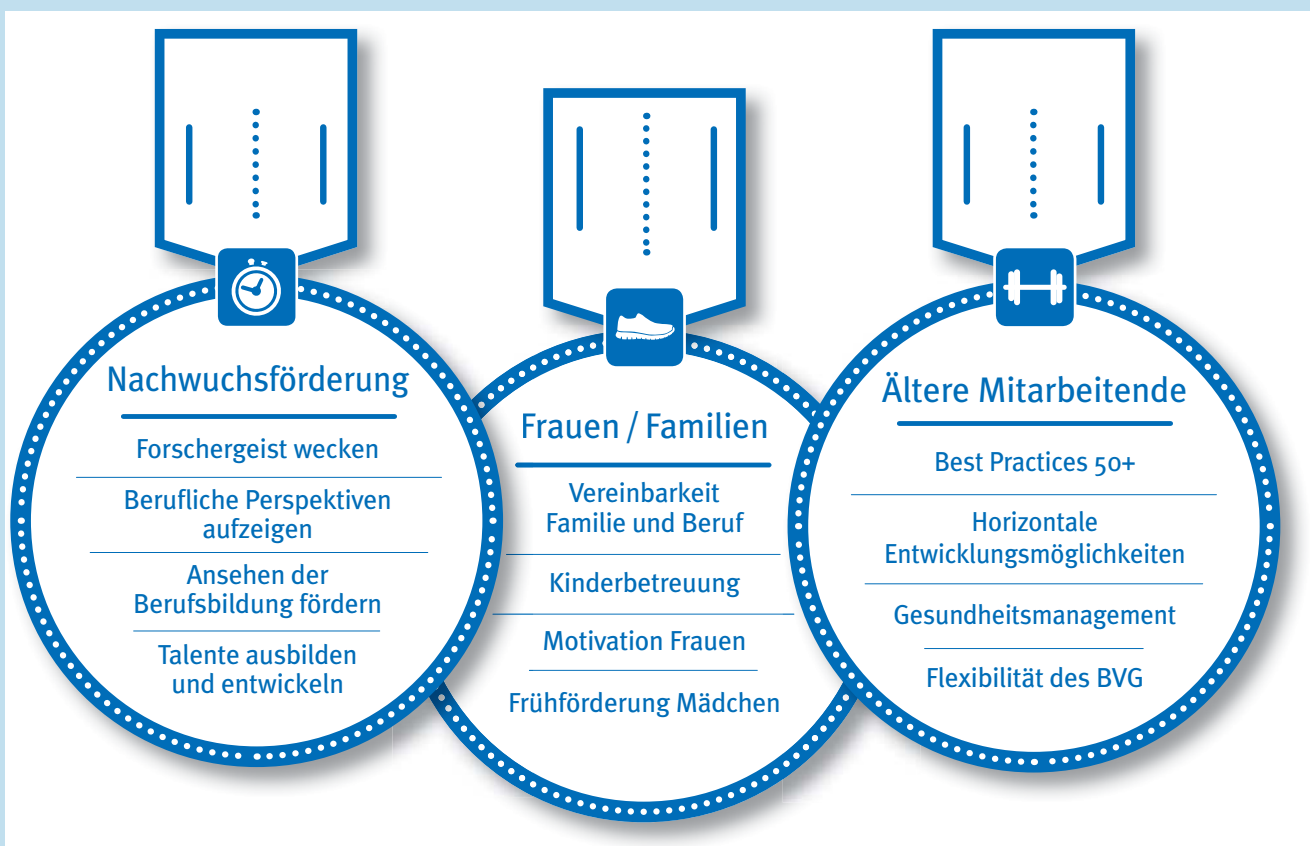
Tel.: 061 552 77 77

Fax: 061 552 77 88

## SWISSMEM: Engagiert für einheimische Fachkräfte

In der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) fehlt es vor allem in den technischen Berufen an qualifiziertem Personal. Eine Studie belegt, dass in fünf von elf Berufsfeldern bereits heute ein Fachkräftemangel zu verzeichnen ist. Swissmem hat eine umfassende Fachkräftestrategie entwickelt und daraus konkrete Massnahmen und Projekte erarbeitet, um die Unternehmen zu unterstützen.

Die geburtenstarken «Babyboomer»-Jahrgänge erreichen allmählich das Pensionsalter. Die MEM-Industrie ist von dieser Entwicklung besonders betroffen, da sie im Vergleich zur Gesamtwirtschaft einen höheren Anteil an älteren Mitarbeitenden aufweist.



Als Antwort auf diese Entwicklung und vor dem Hintergrund der Masseneinwanderungs-Initiative hat Swissmem eine Fachkräftestrategie entwickelt, die vor allem der Ausschöpfung des inländischen Potenzials eine entscheidende Bedeutung gibt. Und hier geht es um drei Handlungsfelder: Wir müssen mehr Jugendliche für unsere Branche motivieren. Wir müssen in unserer Branche dafür sorgen, dass Frauen und Männer das Berufs- und Familienleben besser vereinbaren können. Und wir müssen es möglich machen, dass ältere Mitarbeitende möglichst lange im Erwerbsleben bleiben.

Bei den älteren Mitarbeitenden steht der möglichst lange und geeignete Einsatz im Zentrum. Sie besitzen ein oft über Jahrzehnte aufgebautes Know-how, welches für die Firma von grosser Bedeutung ist und auch die Einführung neuer Mitarbeitender vereinfacht. Horizontale Karrieren, Gesundheitsmanagement und die

Flexibilisierung des Bundesgesetzes über die berufliche Vorsorge BVG sind Anliegen, für welche sich Swissmem engagiert oder Unterstützung bietet. Mithilfe eines elektronischen Nachschlagewerkes namens PowerMEM® haben die Mitgliedfirmen die Möglichkeit, Konzepte für ältere Fachkräfte in ihren Unternehmen zu implementieren. Die darin enthaltenen Best Practices Beispiele zeigen auf, wie Lösungen in der Praxis ganz konkret aussehen können.

Bei den Frauen werden Möglichkeiten für eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf skizziert. Weiter wurde mit dem SwisswoMEM Club ein Netzwerk initiiert, welches Frauen in der MEM-Industrie unabhängig von ihrer Position ermöglichen soll, Erfahrungen auszutauschen. Geboten werden Veranstaltungen und Workshops zu relevanten Themen.

In der Nachwuchsförderung ist Swissmem schon lange mit vielfältigen Aktivitäten erfolgreich; diese reichen von Angeboten für Schulen, über das Aufzeigen von Perspektiven der Berufsorientierung bis zum lebenslangen Lernen. Mit der Swissmem Academy verfügt der Verband über ein eigenes Bildungs- und Beratungszentrum für Führungs- sowie Fachpersonen in technisch- und technologieorientierten Unternehmen.

Die Unternehmen der MEM-Industrie engagieren sich traditionell sehr stark in der dualen Berufsbildung. Zunehmend gewachsen ist die Erkenntnis, dass die Fachkräfte auch in der Branche gehalten werden und deshalb die attraktiven Weiterentwicklungsmöglichkeiten stärker bekannt gemacht werden müssen. Eine neue Karriereplattform von Swissmem informiert ab Dezember 2016 zu den Laufbahnmöglichkeiten in der MEM-Industrie und zeigt Perspektiven auf allen Bildungs- und Altersstufen auf. Während sich die Karriereplattform primär an Arbeitnehmer wendet, richtet sich der kürzlich lancierte Fachkräfteblog ([www.swissmem.ch/fachkraefte](http://www.swissmem.ch/fachkraefte)) an Arbeitgeber. Entlang der Hauptthemen der Swissmem Fachkräftestrategie vermittelt er News, Tipps und Best Practices. Ziel dieser gesammelten Massnahmen ist es, die Unternehmen der Branche als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und so dem Fachkräftemangel wirksam zu begegnen.

Über Swissmem: Swissmem vertritt die Interessen von mehr als 1'000 Unternehmen der MEM-Industrie sowie technologieorientierter Branchen. Die MEM-Industrie stellt einen der grössten industriellen Sektoren der Schweizer Wirtschaft dar und erbringt die Hälfte der industriellen Wertschöpfung. Für 2015 ist die MEM-Industrie mit rund 320'000 Beschäftigten die mit Abstand grösste industrielle Arbeitgeberin und bestreitet mit Exporten von über 63 Milliarden CHF 31 Prozent der gesamten Güter-Ausfuhren der Schweiz.

### **Swissmem**

Pfingstweidstrasse 102  
Postfach  
CH-8037 Zürich  
[www.swissmem.ch](http://www.swissmem.ch)



## Literaturverzeichnis

- Alderfer, C. P. (1967):** Convergent and discriminant validation of satisfaction and desire measures by interviews and questionnaires, *Journal of applied psychology*, 51(6), 509.
- Backes, G. und Clemens, W. (2013):** Lebensphase Alter, Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Balthasar, A., Bieri, O., Grau, P., Künzi, K. und Guggisberg, J. (2003):** Der Übergang in den Ruhestand - Wege, Einflussfaktoren und Konsequenzen, Bericht im Rahmen des Forschungsprogramms zur längerfristigen Zukunft der Alterssicherung (IDA ForAlt), Bundesamt für Sozialversicherung, Bern.
- Baltes, P. B. (1997). Die unvollendete Architektur der menschlichen Ontogenese:** Implikationen für die Zukunft des vierten Lebensalters. *Psychologische Rundschau*, 48, 191-210.
- Bruggmann, M. (2000):** Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Büsch, V., Dittrich, D. und Lieberum, U. (2010):** Determinanten der Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Auswirkungen auf den Weiterbeschäftigungswunsch, *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 35(4), 903-930.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. und Schaufeli, W.B. (2001):** The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dobmann, R. (2006):** Ältere Arbeitnehmende-Bedürfnisse in Bezug auf Arbeit und Pension. Darstellung in Theorie und Praxis. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Eidg. Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung – WBF (2016):** Zweite Nationale Konferenz zum Thema ältere Arbeitnehmende, Gemeinsame Schlussklärung, 21. April 2016, Bern.
- Egger, M., Moser, R. und Thom, N. (2008):** Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz - Studie I, SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik, Nr. 24, Bern.
- Fluder, R., Salzgeber, R. und Fritschi, T. (2014):** Welche Gruppen von Arbeitslosen riskieren, längerfristig von Sozialleistungen abhängig zu werden?, *Die Volkswirtschaft*, 2014(4).
- Frese, M. und Fay, D. (2000): Entwicklung von Eigeninitiative:** Neue Herausforderungen für Mitarbeiter und Manager. In: Welge, M., Häring, K. und Voss, A. (Hrsg.): *Management Development*, 63-79. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Giardini, A., und Frese, M. (2011):** Eigeninitiative als Konzept positiven Verhaltens in Organisationen. In Ringlstetter (Hrsg.): *Positives Management* (31-48). Gabler.

**Goodman, S. A. und Svyantek, D. J. (1999):** Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter, *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.

**Graham, J. W., Taylor, B. J., Olchowski, A. E. und Cumsille, P. E. (2006):** Planned missing data designs in psychological research, *Psychological methods*, 11(4), 323-343.

**Grote, G. und Staffelbach, B. (Hrsg.) (2014): Schweizer HR-Barometer 2014:** Arbeitsleben und Job Crafting. Zürich: ETH Zürich und Universität Zürich.

**Holz, M. (2007).** Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter. In M. Holz und P. Da-Cruz (Hrsg.), *Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung*. Wiesbaden: Gabler.

**Horwitz, S. K. und Horwitz, I. B. (2007).** The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015.

**Jurkiewicz, C. L., Massey Jr, T. K. und Brown, R. G. (1998):** Motivation in public and private organizations: A comparative study. *Public productivity & Management review*, 230-250.

**Kolly, M. (2012):** Ältere Personen und Arbeitsmarktbeteiligung, Beiträge zur sozialen Sicherheit, Materialbestand zum Forschungsbericht Nr. 11/12, Bundesamt für Sozialversicherungen, Bern.

**Mayring, P. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim: Beltz.

**Mayring, P. (2003):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Auflage. Weinheim: Beltz.

**Mussel, P., von der Bruck, H. und Schuler, H. (2009).** Altersbedingte Veränderung differentieller Merkmale. Bedeutsamkeit für den beruflichen Wiedereinstieg älterer Erwerbspersonen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8(3), 117-128.

**Niessen, C., Weseler, D. und Kostova, P. (2016):** When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting, *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.

**Nohria, N., Lawrence, P. und Wilson, E. (2001):** Driven: how human nature shapes our choices. Francisco: Jossey-Bass.

**OECD (2014):** Alterung und Beschäftigungspolitik: Schweiz 2014, Bessere Arbeit im Alter, deutsche Ausgabe des Bundesamts für Sozialversicherungen, Bern.

**Pink, D. H. (2011):** Drive: the surprising truth about what motivates us. Penguin.

**Raphael, D., Brown, I., Renwick, R., Cava, M., Weir, N. und Heathcote, K. (1997):** Measuring the quality of life of older persons: a model with implications for community and public health nursing, *International Journal of Nursing Studies*, 34(3), 231-239.

**SECO – Staatssekretariat für Wirtschaft (2016):** Indikatoren zur Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem Schweizer Arbeitsmarkt, Grundlagen für die nationale Konferenz vom 21. April 2016, Bern.

**Semmer, N. und Richter, P. (2004):** Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. In M. Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich, und R. Winkler (Hrsg.). *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (95-116). Bern: Haupt.

**Slemp, G. R. und Vella-Brodrick, D. A. (2013):** The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.

**Thomas, D. und Ely, R. (1996):** Making differences matter: A new paradigm for managing diversity, *Harvard business review*, 74(5), 79-90.

**Trageser, J., Hammer, S. und Fliedner, J. (2012):** Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung, Beiträge zur Sozialen Sicherheit, Forschungsbericht Nr. 11/12, Bundesamt für Sozialversicherung, Bern.

**van Knippenberg, D. und Mell, J. N. (2016):** Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 135-145.

**Vanmullem, K. und Hondeghem, A. (2009):** Leadership diversity in an ageing workforce. Public sector leadership: international challenges and perspectives. Cheltenham: Edward Elgar, 257-275.

**Wild-Wall, N., Gajewski, P. und Falkenstein, M. (2009).** Kognitive Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42, 299-304.

**Winkler, R. (2005):** Ältere Menschen als Ressource für die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen. In W. Clemens, F. Höpflinger und R. Winkler (Hrsg.), *Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgasse, Perspektiven, Visionen* (127-154). Bern: Haupt.

**Wrzesniewski, A. und Dutton, J. E. (2001):** Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.